

MÓDULO

I

**BASES CONCEPTUALES
Y METODOLÓGICAS**

Copyright© Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2018

Primera edición 2018

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH – 1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Proyecto CETFOR

Herramientas para la gestión sectorial de competencias. Guía práctica.

Montevideo: MTSS; INEFOP; OIT/Cinterfor, 2018.

ISBN: 978-92-9088-287-9

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para mayor información visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns o contacte a: ilopubs@ilo.org

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones de OIT/Cinterfor también pueden obtenerse en el propio Centro: Avda. Uruguay 1238, Montevideo, Uruguay. Tel. +598 2 9020557 o por correo electrónico a: oitcinterfor@ilo.org.

Sitio web: www.oitcinterfor.org

Impreso en Uruguay



El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



Proyecto: “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo para el desarrollo” – CETFOR

Comité Coordinador del Proyecto

Representantes por:

Gabriela Rodríguez - Poder Ejecutivo/MTSS.

Fernando Ubal - Poder Ejecutivo/INEFOP.

Gerardo Garbarino - Cámaras empresariales/INEFOP.

Gonzalo Suárez - Cámaras empresariales.

Mario de Saa. Central Sindical - PIT-CNT.

Iván Häfliger. Central Sindical - PIT-CNT.

Equipo técnico de OIT/Cinterfor

Fernando Vargas

Ximena Iannino

Fernando Carrasco

Ana Ermida

Guillermo Bergengruen

Pilar Burgueño

Consultorías

Nina Billorou

Mario Rosa

Soledad Nión

Cecilia Gazzano

Jimena Sandoya

Elaboración y edición de la Guía

Nina Billorou

Ximena Iannino

Fernando Vargas

Comentarios

Ramiro Duarte

Programación

Fernando Casanova

Diseño y diagramación

Guillermo Ciganda

Publicaciones

OIT/Cinterfor

PRESENTACIÓN

Uno de los componentes fundamentales de cualquier empresa u organización productiva es el puesto de trabajo. En él se concentran las capacidades para ejercer una función, cumplir un objetivo de la organización, actuar colectivamente y desempeñarse laboralmente. Los cargos, como se denominan de aquí en adelante, suelen ser una unidad en el análisis de las políticas de empleo y formación, referencian temas cotidianos como: ¿En qué trabaja una persona? ¿En qué actividad? ¿Qué cargo ocupa?

Los cargos juegan un papel crucial en la negociación colectiva, el cargo muchas veces representa estabilidad, pertenencia a la organización, pero también y no menos importante, el cargo es la forma en que el factor humano contribuye a los objetivos para los que la organización fue creada, sintetiza la aplicación de las capacidades y competencias de los trabajadores. Para lograr una contribución efectiva el cargo ha de ser pertinente a la organización, sus contribuciones deben estar claramente definidas y ha de estar claramente definido.

La “Cultura del Trabajo para el Desarrollo” que ha establecido la Administración iniciada el 1° de marzo de 2015 apunta al perfeccionamiento de los procesos de diseño, implementación, control de gestión y evaluación de las políticas públicas de empleo y formación profesional y, por otro a la cualificación de los espacios de participación, diálogo y negociación de los actores del mundo del trabajo en este campo.

Este es claramente el punto de contacto entre una política moderna y actualizada de gestión y valoración de cargos y una política pública de empleo y formación en un contexto de diálogo y negociación colectiva.

El vertiginoso ritmo del cambio técnico y de la organización del trabajo ha impactado en la conformación y contenido de cargos, sin embargo, en el Uruguay las descripciones ocupacionales sobre las que muchas veces se realiza la negociación colectiva suelen tener antigüedad mayor a 40 años. Esta realidad hizo evidente la necesidad de disponer de información actualizada sobre los cargos y sus contenidos para avanzar en la negociación de temas como la formación en el empleo, la categorización, la certificación y el desarrollo de carrera.

El avance y consolidación de la negociación colectiva en los Consejos de Salarios que funcionan en Uruguay¹, ha hecho evidente que las discusiones sobre los contenidos de los cargos se basan en descripciones ocupacionales de hace cuatro y hasta cinco décadas con lo cual están en su mayoría obsoletas y en muchos casos no permiten avizorar claramente las nuevas demandas que emergen del cambio tecnológico y la organización del trabajo.

Este atraso está dificultando el desarrollo de estrategias efectivas de gestión del talento humano mediante una formación y una certificación pertinente y de calidad. También afecta los procesos de negociación colectiva en la medida que las categorías y sus descripciones se alejan progresivamente de los contenidos reales del trabajo resultantes de los cambios operados.

Las herramientas que siguen se han diseñado luego de una experiencia de más de cinco años compartida entre el Ministerio de Trabajo, OIT/Cinterfor y los actores sociales de varios sectores de actividad económica que decidieron avanzar en la actualización de sus descripciones y herramientas de valoración y categorización de cargos.

En este sentido son una verdadera creación colectiva, propiciada y permitida por el ambiente de diálogo y negociación que existe en Uruguay, pero también por la iniciativa de empleadores y trabajadores que contribuyeron con recursos, con información y con su tiempo en muchas horas de trabajo y perfeccionamiento. OIT/Cinterfor se enorgullece de haber contribuido a obtener productos prácticos en un ambiente de dialogo social y negociación, pilar fundamental de la OIT.

La Guía se ha estructurado en tres módulos con un total de once capítulos que recorren los principios básicos, el diseño y la aplicación de las herramientas. El módulo uno cubre las bases conceptuales y metodológicas. El módulo dos aborda el diseño de las herramientas, la construcción de la estructura ocupacional, el marco de competencias sectoriales, la descripción de cargos y el proceso de relevamiento de la información sectorial. El módulo tres se refiere a la implementación del análisis y descripción de cargos, su valoración y su utilización en la negociación y la formación. Se ha diseñado con una visión didáctica y con el fin de facilitar el desarrollo de capacidades en funcionarios y técnicos para que mediante su estudio y aplicación puedan aplicar las herramientas que contiene.

¹ Dentro de los métodos clásicos de fijación de salarios, Uruguay ha optado por el estructurar Consejos de Salarios. Organos de integración tripartita, creados por Ley 10.449, que mediante el mecanismo del diálogo social, establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios. En total se han reconocido 24 grupos para el funcionamiento de los Consejos.

La publicación de un material de estas características representa la concreción de los productos planeados y elaborados en el marco del proyecto **“Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una Cultura del Trabajo para el Desarrollo - CETFOR”** (URY/16/01/URY).

Esperamos que las herramientas para la gestión sectorial de competencias que acá se presentan contribuyan efectivamente a actualizar la rica información sobre la contribución del trabajo humano en las organizaciones y a extender las metodologías que contiene a otros muchos sectores en favor de unas relaciones laborales modernas, una mejor categorización de los cargos y en últimas a hacer realidad de esta manera la cultura del trabajo para el desarrollo.

Ernesto Murro
Ministro del Trabajo y Seguridad Social

Enrique Deibe
Director OIT/Cinterfor

ÍNDICE MÓDULO 1

CAPÍTULO 1 - LA GUÍA		11
1.1	<i>¿Cuál es la utilidad de contar con herramientas sectoriales para la gestión de las competencias?</i>	11
1.2	<i>¿Para qué una guía práctica de apoyo al diseño e implementación?</i>	13
1.3	<i>¿En qué consiste esta guía práctica?</i>	14
1.4	<i>¿A quiénes va dirigida?</i>	16
1.5	<i>¿Qué componentes tiene?</i>	17
1.6	<i>¿Qué características tiene y cómo puede ser utilizada?</i>	19
CAPÍTULO 2 - BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS		25
2.1	<i>¿Por qué desarrollar herramientas de gestión basadas en competencias?</i>	26
2.2	<i>¿A qué refieren las competencias laborales?</i>	27
2.3	<i>¿Qué tipos de competencias pueden considerarse?</i>	28
2.4	<i>¿Por qué una caja de herramientas para la negociación y la gestión sectorial?</i>	34
2.5	<i>¿Cuáles son las herramientas y productos sectoriales elaborados?</i>	34
2.6	<i>¿Cómo se construyen?</i>	36
2.7	<i>¿Qué supone trabajar en un marco de diálogo social?</i>	37

CAPÍTULO 3 - LAS HERRAMIENTAS SECTORIALES Y SU ARTICULACIÓN		45
3.1	<i>¿Cuál es la utilidad de contar con descripciones y valoraciones ocupacionales acordadas a nivel sectorial?</i>	47
3.2	<i>¿Cuál es el enfoque de la Caja de herramientas?</i>	51
3.3	<i>¿Cuáles son las herramientas que componen la Caja?</i>	56
3.4	<i>¿Cómo se relacionan entre sí los diferentes componentes?</i>	58
3.5	<i>¿Cuál es el ciclo metodológico para la elaboración de las herramientas?</i>	59
CAPÍTULO 4 - PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO		63
4.1	<i>¿Qué condiciones se requieren para poner en marcha un proyecto?</i>	63
4.2	<i>¿Cuáles son las etapas de trabajo y en qué consisten?</i>	70
4.3	<i>¿Cómo participan, logran acuerdos y toman decisiones los actores sectoriales?</i>	72
4.4	<i>¿Qué se requiere del equipo técnico?</i>	77
4.5	<i>¿Qué se debe tener en cuenta para realizar la planificación general de un proyecto?</i>	77
4.6	<i>¿Cómo se integra a la planificación el soporte informático?</i>	81

CAPÍTULO 1 | LA GUÍA

En este capítulo se presenta la Guía, sus objetivos, componentes, usuarios y se sugieren algunas pautas para su utilización.

1.1

¿Cuál es la utilidad de contar con herramientas sectoriales para la gestión de las competencias?

Los nuevos modelos productivos, su transformación y/o adaptación, requieren de información actualizada sobre los contenidos del trabajo y los perfiles ocupacionales requeridos como medio para poder definir las capacidades reales y deseadas de los trabajadores, así como para profesionalizar los sistemas de gestión humana.

Si bien históricamente -en el país y en la región- el diálogo social y, más precisamente la negociación colectiva, se han centrado en los temas salariales, otros aspectos tales como la salud y seguridad, la calificación y formación permanente de los trabajadores se han ido incorporando paulatinamente a las agendas de los actores sociales.

En forma creciente, la formación y el aprendizaje permanente constituyen un derecho de las personas, una necesidad de las empresas y, a la vez, un factor clave de las estrategias sectoriales en materia de competitividad y sostenibilidad.

Desde el año 2012, OIT/Cinterfor ha venido desarrollando en Uruguay proyectos sectoriales de lo que tradicionalmente se llamó Evaluación de tareas

o Evaluación del trabajo. Estos proyectos surgieron a partir de las demandas de los actores sociales de la Industria de la Construcción y de la Industria de la Celulosa y el Papel.

En este marco, los equipos técnicos de OIT/Cinterfor han trabajado en la elaboración de una caja de herramientas que comprende un conjunto dinámico de productos que constituyen **una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores y la gestión humana a nivel sectorial.**

Estas herramientas toman en cuenta los antecedentes sectoriales en la materia¹, así como los nuevos requerimientos que los cambios en el mundo del trabajo plantean. Se trata de un conjunto articulado de productos: un marco de competencias sectoriales claves, descripciones ocupacionales organizadas y actualizadas dentro de una estructura ocupacional y un sistema de valoración de cargos transparente y equitativo, contruidos para y con cada sector, en un marco de diálogo social.

Cabe acotar que se han realizado también otros proyectos de características similares a nivel organizacional y que el conjunto de herramientas diseñadas puede adaptarse y aplicarse, con ciertas variantes, al ámbito de una organización.

En el mismo sentido, si bien los ejemplos que ilustran la guía son extraídos de las experiencias implementadas y, por ende, están “situados” en la realidad nacional, es importante señalar que estas herramientas podrían ser aplicadas adaptativamente a otras latitudes.

En síntesis, el conjunto de herramientas que aquí se presentan pueden ser aplicadas a un sector, a una organización, en Uruguay o en otros países de la región, pero en todos los casos, deben contextualizarse y adaptarse a las características del sector o la organización, de los actores en juego y del contexto de negociación colectiva en que se inscriban.

Finalmente, cabe señalar que las experiencias sectoriales llevadas adelante fueron el punto de partida para el diseño del Proyecto “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo para el desarrollo” (CETFOR) promovido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), financiado por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y ejecutado por la OIT a través de su Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor).

¹ Los sectores contaban con Evaluaciones de Tareas que databan de más de 40 años y, en el caso de la Industria de la Construcción, tuvo lugar una iniciativa posterior en 1999 en torno a la cual no se logró el acuerdo de las partes.

CETFOR busca promover la cultura del trabajo para el desarrollo en Uruguay mediante acciones de fortalecimiento institucional del MTSS (DINAE-DINATRA) y el INEFOP, el desarrollo de capacidades para la actualización de las descripciones ocupacionales y valoración de cargos a nivel sectorial, con la participación activa de los actores sociales.

1.2

¿Para qué una guía práctica de apoyo al diseño e implementación?

La participación activa y comprometida de los actores sociales y un equipo técnico sólido son condiciones *sine qua non* para diseñar e implementar este tipo de proyectos.

El involucramiento de las organizaciones sectoriales y más aún, de los actores que son parte de los diferentes niveles en los procesos de trabajo y toma de decisiones, constituyen la base para asegurar la calidad de los productos y el éxito del proceso. Todos los participantes, deben tener incorporada una visión de diálogo social y construcción conjunta apuntando a los fines sectoriales, comprender las bases conceptuales y metodológicas y aportar desde los diferentes ámbitos de participación que cada proyecto defina.

Esta guía tiene por objetivo poner a disposición de todos aquellos técnicos que, de un modo u otro, se encuentran involucrados en procesos de diseño e implementación de estas herramientas, la oportunidad de desarrollar las capacidades esenciales para comprenderlo, manejar el lenguaje asociado con esta actividad y participar activamente, aportando a las diferentes etapas de trabajo.

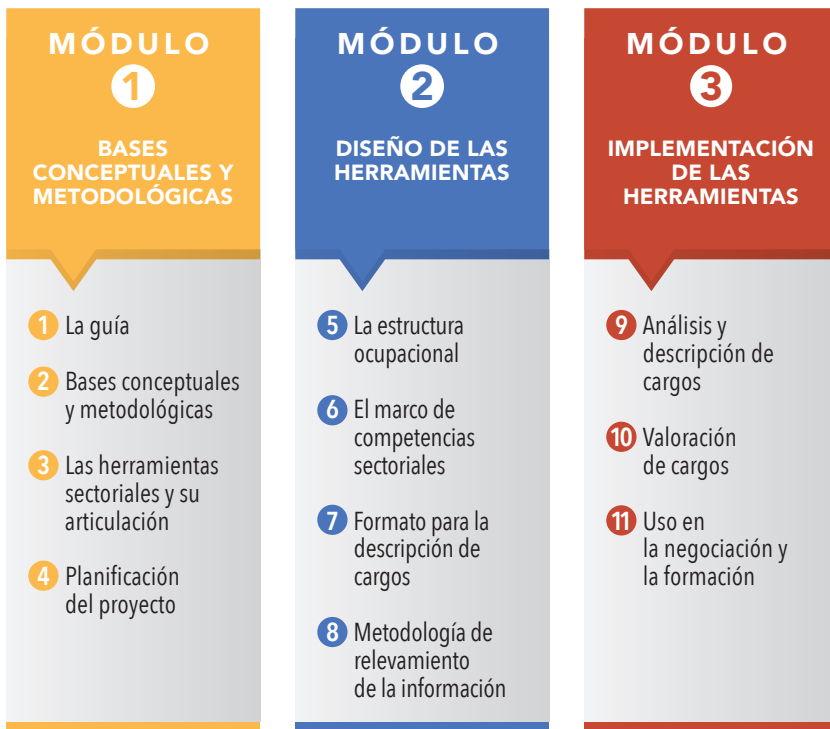
1.3

¿En qué consiste esta guía práctica?

Ante todo, es un instrumento de aprendizaje y trabajo, no un manual. Presenta un conjunto de conceptos fundamentales, orientaciones prácticas, lecciones aprendidas o recomendaciones y ejemplos, útiles para desarrollar las competencias claves que se necesitan para participar activa y creativamente en los procesos de diseño e implementación de las diferentes herramientas y productos.






La guía se divide en tres Módulos que se corresponden con las tres grandes fases de trabajo identificadas para elaborar y aplicar las herramientas: la **preparación, el diseño** y la **implementación del proceso**.

Cada uno de estos módulos comprende un conjunto de capítulos enfocados a las capacidades claves a desarrollar para lograr los resultados esperados.



El diseño de los capítulos está basado en las competencias a desarrollar, desde una perspectiva práctica, buscando contribuir con aportes concretos y útiles, a la reflexión y toma de decisiones que permitan encontrar soluciones adaptadas a la realidad del sector focalizado, siempre en un marco de diálogo social.

Dentro de cada capítulo se encuentran un conjunto de íconos para que el lector se oriente e identifique los componentes que se desarrollan de manera más sencilla. La leyenda de los íconos es:

	Ejemplo: Identifica las experiencias que ilustran la temática tratada.
	Síntesis: Recoge los puntos clave del capítulo.
	Lecciones aprendidas: Sistematiza los aprendizajes referidos al capítulo.
	Autoevaluación: Actividades para que el lector verifique los aprendizajes.
	Materiales de referencia: Recursos complementarios.

El propósito de la Guía es poner a disposición de los interesados, un instrumento de trabajo dinámico y actualizado y, en tal sentido, es un producto en construcción. En efecto, OIT/Cinterfor espera que, a partir de nuevas experiencias y sugerencias, esta guía pueda estimular la construcción colectiva de conocimiento y enriquecer sus contenidos, mediante mecanismos de incorporación de experiencias, buenas prácticas, lecciones aprendidas, intercambio de herramientas que enriquezcan y nutran próximas experiencias.

1.4

¿A quiénes va dirigida?

Está dirigida a todas las personas que, desde el Estado, las organizaciones sociales, las empresas y sindicatos, las áreas de RRHH, las instituciones de formación, etc., estén involucradas en la toma de decisiones, el diseño, la implementación y el monitoreo de las políticas y acciones orientadas al desarrollo de herramientas para la gestión de las competencias sectoriales, en clave de diálogo social. A quienes, en las diferentes etapas que estos procesos implican, cumplen un rol técnico, ya sea integrando los equipos técnicos propiamente dichos, como participando en los ámbitos técnico- políticos vinculados a las organizaciones sectoriales. En tal sentido, se parte del supuesto que se trata de personas que por su formación y/o experiencia manejan los conceptos básicos relativos al análisis del trabajo y el diálogo social.

Como se ha mencionado antes, se pretende que puedan acercarse de un modo práctico y sencillo al tema, comprender las bases conceptuales y metodológicas, dominar el lenguaje utilizado en este ámbito y aportar o liderar los procesos de diseño e implementación de los productos y herramientas en los que participen.

1.5

¿Qué componentes tiene?

La Guía se estructura en tres Módulos que comprenden una serie de capítulos, con la estructura siguiente:

MÓDULOS	CAPÍTULOS	COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN CADA CAPÍTULO
1	» La guía	Identificar objetivo guía, usos y estructura.
	» Bases conceptuales y metodológicas	Manejar (identificar, contextualizar, orientar, adaptar) las bases conceptuales y metodológicas para el diseño, implementación de herramientas de desarrollo de competencias sectoriales.
	» Las herramientas sectoriales y su articulación	Identificar el conjunto de herramientas e instrumentos sectoriales a diseñar, su utilidad y el proceso de elaboración.
	» Planificación del proyecto	Planificar el proyecto de análisis y valoración de cargos en un marco de diálogo social. Etapas, niveles de participación, diálogo y toma de decisiones. Construcción de equipo de trabajo.

MÓDULOS	CAPÍTULOS	COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN CADA CAPÍTULO
2	» La estructura ocupacional	Diseñar la estructura de cargos. Análisis funcional de procesos.
	» El marco de competencias	Diseñar el marco de competencias sectoriales. Niveles de competencia.
	» Formato para la descripción de cargos	Diseñar el formato y componentes de la descripción de cargos.
	» Metodologías para el relevamiento de información	Gestionar procesos de relevamiento de información sectorial como insumos para la descripción y valoración de cargos. La formación de analistas.
3	» Análisis y descripción de cargos	Analizar y describir cargos y perfiles ocupacionales sectoriales.
	» Valoración de cargos	Diseñar el sistema de valoración de cargos a nivel sectorial. Valorar los cargos y facilitar la negociación sectorial sobre el sistema.
	» Los productos y su utilización en la negociación y la formación	Identificar los usos de los productos en la negociación colectiva y el diálogo social.

1.6

¿Qué características tiene y cómo puede ser utilizada?

Como ya se ha mencionado, la guía no es un recetario de soluciones, más bien es un instrumento de apoyo que pretende desarrollar las competencias metodológicas para acompañar la reflexión, acción y búsqueda de soluciones acordadas sectorialmente.

Se puede leer de forma secuencial desde el capítulo uno al once, o bien consultando directamente un determinado contenido de acuerdo a las necesidades específicas de cada lector.

Al inicio de cada módulo se presentan los contenidos y en cada capítulo, se formulan las competencias y objetivos a lograr y en su desarrollo, se plantean preguntas clave para avanzar en la reflexión y aplicación en relación al contexto.

Efectivamente, para que el lector pueda desarrollar las capacidades que se proponen en cada capítulo, es necesario analizar las herramientas en forma contextualizada, es decir, en referencia a un sector, subsector o incluso una organización. En esta línea, se sugiere que, si el lector no está involucrado directamente en un proyecto sectorial, a partir del capítulo 2 seleccione un campo de aplicación para reflexionar a partir de las preguntas planteadas y realizar las actividades de autoevaluación. Se recomienda elegir de preferencia en un sector o subsector al cual el lector esté vinculado o conozca en profundidad.

Además de una síntesis final y una propuesta de autoevaluación, en cada capítulo se incluye material adicional clasificado en:

- Ejemplos de las experiencias y aplicaciones desarrolladas.
- Herramientas o documentos breves relacionados.

Al finalizar cada módulo se presenta la bibliografía complementaria.

Adicionalmente, el lector podrá ingresar a la página web de OIT/Cinterfor para descargar las publicaciones y actualizaciones en materia de experiencias, casos y herramientas que se vayan incorporando².

² <http://guiasectorial.oitcinterfor.org>

RESEÑA DE EXPERIENCIAS

Las experiencias sectoriales que ejemplifican los distintos aspectos que se abordan en la Guía son las realizadas por el OIT/Cinterfor entre 2014 y 2018 en los sectores: Industria de la Construcción, Industria de la Celulosa y el Papel y Hotelería³.

El Proyecto de Evaluación de Tareas de la Industria de la Construcción que se ejecutó desde noviembre de 2012 hasta abril de 2014, surgió como demanda del propio sector y contó con el financiamiento del Fondo Social de la Construcción (FSC)⁴, una organización civil que recauda, administra y dispone de los recursos que conforman dicho Fondo. Su ejecución técnica estuvo a cargo de OIT/Cinterfor a solicitud de las organizaciones del sector.

El objetivo del proyecto fue que, finalizado el mismo, el sector contase con una serie de productos actualizados: estructura ocupacional, sistema de descripción y valoración de puestos y propuesta de certificación de competencias. Estos productos apuntaban a que, tanto trabajadores como empresarios de la Industria de la Construcción, dispusieran de herramientas con base técnica para la gestión y el desarrollo de los recursos humanos sectoriales, la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y de la calidad y productividad sectorial, así como una mayor transparencia en la categorización y fijación de remuneraciones.

El Proyecto para la Evaluación de Tareas de la Industria de la Celulosa y el Papel se desarrolló desde setiembre de 2014 hasta noviembre de 2015. Su objetivo fue que el sector contase con una serie de herramientas actualizadas, tales como: estructura ocupacional, descripciones ocupacionales y sistema de valoración de cargos como insumos, tanto para adecuación de las categorías vigentes a la realidad de las empresas, como para la detección de competencias y requerimientos para la formación profesional de los trabajadores del sector.

³ En el Uruguay los Consejos de Salarios se han constituido como el mecanismo primordial del sistema de relaciones laborales, desde su creación en el año 1943. Estos tienen una integración tripartita y están creados por la Ley 10.449, con el fin de establecer salarios mínimos, categorías y otros beneficios. En la actualidad funcionan 24 grandes grupos de Consejos de Salarios. Los proyectos de Evaluación de Tareas se originan como parte de los convenios colectivos firmados acordados formalmente en los Consejos de Salarios de la Industria de la Construcción y Afines (Grupo 9, Subgrupo 01), en la Industria de la Madera, Celulosa y el Papel (Grupo 6, subgrupo 01) y en la Hotelería (Grupo 12, Subgrupo 01).

⁴ Creado por el Artículo 12 del Convenio Colectivo celebrado por la Cámara de la Construcción del Uruguay, la Liga de la Construcción del Uruguay y el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos el 31 de agosto de 1993.

Cabe señalar que la evaluación de tareas, vigente hasta entonces, había sido elaborada en el año 1970, y reflejaba una realidad sectorial muy diferente de la actual.

El proyecto contó con el financiamiento del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)⁵ y su ejecución técnica también estuvo a cargo de OIT/Cinterfor a solicitud de las organizaciones del sector.

Al finalizar el ciclo del proyecto, se entregaron al sector los productos y herramientas previstas: estructura ocupacional, descripciones de cargos, sistema de valoración de puestos testeado en un 10% de cargos.

La experiencia Hotelería formó parte de uno de los objetivos del Proyecto CETFOR. Se inició en 2017 y su finalización se prevé, junto con la del Proyecto, para julio de 2018. Al igual que las experiencias realizadas tanto para el sector de la Celulosa y el Papel, como para la Industria de la Construcción, su objetivo es desarrollar diferentes herramientas sectoriales: estructura ocupacional, marco de competencias, descripción y valoración de cargos.

A nivel organizacional:

La asistencia técnica a INEFOP fue solicitada a OIT/Cinterfor en el marco de sus acciones de reestructura institucional, con el propósito de profesionalizar y fortalecer la gestión humana.

En un contexto dinámico y de crecimiento, el INEFOP aprobó un nuevo organigrama con nuevas gerencias, redefiniendo funciones y requiriendo nuevas competencias individuales y colectivas. El organigrama definido constituyó, en una primera instancia, el marco para la asistencia técnica. Incluyó la estructura organizacional, un marco de competencias institucional, así como las descripciones y valoraciones de todos los cargos.

Por su parte, el **Proyecto de actualización de la estructura ocupacional y las descripciones de cargos de la Intendencia Departamental de Maldonado (IDM)** realizado a solicitud de la Intendencia Departamental de Maldonado y ejecutado técnicamente desde OIT/Cinterfor, tuvo lugar entre los meses de agosto de 2014 y junio de 2015.

⁵ El INEFOP creado por Ley N° 18406 del 2008 tiene la misión de “administrar el Fondo de Reconversión Laboral (FRL) de forma tripartita, contribuyendo al desarrollo social y productivo del país”. (<http://www.inefop.org.uy>). El FRL se compone con el aporte del 0.125 % de trabajadores y empleadores.

El origen y desarrollo del proyecto (sus instancias de intercambio y productos) tuvieron una perspectiva de la mejora de la gestión pública, poniendo el foco en el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades.

Los productos del proyecto en la IDM fueron: estructura ocupacional actualizada, marco de competencias de la IDM y catálogo de descripciones de cargos por competencias, acordado por los diferentes actores como insumo para mejorar y profesionalizar la gestión humana en la organización.

A continuación se presentan algunos datos de las experiencias:

	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y el Papel	Hotelería	INEFOP	IDM
Trabajadores encuestados y participantes en talleres	460 trabajadores y 50 referentes de organizaciones sindicales y empresariales	344 trabajadores consultados	216 trabajadores encuestados Realización de talleres de validación por sectores (previstos 10)	90 participantes en los talleres	100 participantes talleres por escalafón 400 participantes en talleres de relevamiento de cargos
Espacios de diálogo tripartito realizados	32 reuniones de Comisión Bipartita. Talleres técnicos bipartitos por subsector.	20 reuniones Comisión Bipartitas 17 Reuniones acompañamiento para negociación y aprobación bipartita.	19 Comisiones Bipartitas realizadas (a diciembre 2017)	10 reuniones de grupo técnico ampliado 3 reuniones de trabajo con Sindicato 3 reuniones con Consejo Directivo	12 reuniones de la Comisión Bipartita Ocupacional 8 reuniones del Grupo Técnica Ocupacional

	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y el Papel	Hotelería	INEFOP	IDM
Metodología de relevamiento	8 encuestadores	7 equipos bipartitos (en cada una de las empresas).	2 encuestadores y equipo CETFOR	18 talleres de análisis y 17 reuniones de revisión Mapas funcionales por áreas 53 encuestas autoadministradas a trabajadores de todas las áreas	8 talleres de identificación de competencias por escalafón 62 talleres de relevamiento de cargos 28 talleres de validación (Maldonado y diversos Municipios)
Empresas consultadas	55	7 empresas (todo el sector)	8 hoteles	No corresponde	No corresponde
Productos: descripciones y valoraciones	458 descripciones y valoraciones	267 descripciones y valoraciones	En proceso (aproximadamente 120)	55 descripciones y valoraciones	187 descripciones
Trabajadores y empleadores capacitados en la metodología	18	103	Aún no realizado	140 participantes (aproximadamente)	40 participantes (aproximadamente)
Acuerdos bipartitos	Aprobado en Consejo de Salarios diciembre 2017	Actores sectoriales avanzando en categorización		No hay aún acuerdos bipartitos	Descripciones acordadas

Productos y herramientas elaboradas	Estructura ocupacional	Estructura ocupacional
	Marco de competencias sectoriales	Marco de competencias organizacionales claves
	Descripciones de cargos actualizadas	Mapas funcionales para gerencias y unidades
	Sistema de valoración por grandes factores ponderados	Sistema de valoración de cargos (sólo INEFOP)
	Cargos valorados	Cargos descritos (ambas) y valorados (sólo INEFOP)
	Guías de apoyo al proceso de implementación	Herramienta web como soporte y para gestión de los productos elaborados
	Página web con todos los productos	Glosario de términos y conceptos utilizados
	Glosario de términos y conceptos utilizados	Guía de apoyo al proceso de implementación

CAPÍTULO 2

BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de identificar, analizar críticamente y contextualizar las bases conceptuales y metodológicas para el diseño e implementación de herramientas de desarrollo de competencias sectoriales.

En las últimas décadas, en numerosos sectores las organizaciones sociales han venido asumiendo un rol creciente en la dinamización del aprendizaje permanente, involucrándose directamente en la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

El desajuste entre la demanda y la oferta de competencias laborales puede tener diversas causas, entre las cuales cabe señalar la falta de articulación entre el sector productivo y el mundo de la educación que redundaría en la inexistencia o escasez de oportunidades de formación pertinente. El desarrollo de las capacidades que los cambios tecnológicos y de organización del trabajo requiere, constituyen un reto no sólo para las políticas públicas de educación y trabajo sino también para las organizaciones sectoriales, las empresas y los trabajadores.

2.1

¿Por qué desarrollar herramientas de gestión basadas en competencias?

En el siglo XXI, las competencias se han convertido en un factor clave para lograr el bienestar individual y el éxito económico de cualquier país. Sin una inversión adecuada en competencias, la gente queda en los márgenes de la sociedad, el progreso tecnológico no se transforma en crecimiento y los países son incapaces de competir en una economía mundial, cada vez más, basada en el conocimiento. En la medida que los países se esfuercen más por alcanzar mayores niveles de innovación y competitividad en sus economías, tendrán que enfocarse más en generar la combinación adecuada de las competencias, asegurándose que esas competencias estén plenamente activadas en el mercado laboral y maximizando su uso en los lugares de trabajo.

Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte diagnóstico: Perú 2016

Identificar la demanda en materia de calificaciones y competencias es clave para la empleabilidad y la sostenibilidad laboral y para ello, los actores sectoriales deben contar con herramientas con rigurosidad técnica, que den cuenta de procesos crecientemente dinámicos y que estén sustentadas en acuerdos sectoriales para así convertirse en un lenguaje común entre todos los involucrados.

Se trata entonces de desarrollar una serie de herramientas orientadas a identificar y analizar los cambios en los perfiles ocupacionales -y más particularmente en las competencias y conocimientos requeridos-, sistematizarlos y diseñar un sistema de valoración que permita dar cuenta de estas transformaciones profundas, de manera tal que las remuneraciones puedan reconocer e incorporar los aportes que se requieren de los trabajadores, en un marco de equidad y transparencia.

El conjunto de herramientas que componen la Caja que OIT/Cinterfor propone, considera en la base de su diseño, el aporte esencial de las competencias y conocimientos de los trabajadores.

El desarrollo permanente de las capacidades de las personas es un derecho y un fin en sí mismo, pero a la vez, es un factor clave para lograr mayores y mejores resultados a nivel sectorial y de la cadena de valor.

2.2

¿A qué refieren las competencias laborales?

La competencia laboral abarca los conocimientos, aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico (OIT, 2018). Es la capacidad de interrelacionar y movilizar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para responder satisfactoriamente a una demanda laboral: ejecutar una actividad clave, resolver un problema, enfrentar una situación nueva o imprevista, innovar, entre otras, de acuerdo a criterios preestablecidos. Se construye a partir de numerosos aprendizajes, con independencia de cómo y dónde se hayan adquirido (ya sea en la obra, escuela, otro trabajo, comunidad, familia) lo que plantea la necesidad de mecanismos de evaluación y certificación.

La competencia es un conjunto dinámico, no observable en sí mismo, pero puede inferirse del desempeño de los trabajadores.

Ahora bien, si bien la competencia es un concepto abstracto, las personas no son competentes en general sino en función de las demandas laborales que se les presentan en un determinado contexto. Determinar cuál es la demanda supone identificar cuáles son los ámbitos de intervención y las situaciones laborales críticas que cada contexto plantea y qué competencias se requieren para resolverlas con éxito y según criterios de calidad.

Para abordar y describir las competencias se pueden identificar distintos enfoques que se focalizan en diferentes dimensiones de la competencia y han desarrollado sus propias metodologías de análisis.

En el mismo sentido, existen múltiples tipologías y clasificaciones de competencias en función de diferentes criterios (alcance, abordaje, contenidos, etc.).

2.3

¿Qué tipos de competencias pueden considerarse?

La definición de la tipología de competencias que se adopte debe ser funcional al enfoque, los objetivos y la estrategia sectorial.

En términos generales, para la descripción y análisis de las ocupaciones, cargos o puestos tipo, así como para su valoración se propone utilizar la siguiente taxonomía de competencias:

- competencias básicas,
- competencias transversales o genéricas sectoriales,
- competencias de gestión, y
- competencias técnicas específicas.

Las **competencias básicas** son aquellas capacidades de actuación que deberían adquirirse en la educación inicial pero que también pueden desarrollarse en la vida familiar, laboral o social. Comprenden los saberes que permiten progresar en la educación, el trabajo e integrarse a la sociedad. Generalmente, se incluyen en esta categoría las competencias comunicativas, solución de problemas, aplicación de operaciones matemáticas, interacción o trabajo con otros y en equipo.

Las **competencias sectoriales** refieren a las conductas y comportamientos que pueden generalizarse a diferentes situaciones y constituyen un común denominador de los perfiles sectoriales en cada nivel. En consecuencia, resultan comunes a los diferentes cargos o puestos-tipo dentro de un sector y refieren fundamentalmente a los procesos de trabajo.

Cabe señalar que cuando se trabaja a nivel organizacional, en lugar de identificar competencias sectoriales, se buscará identificar las **competencias organizacionales**, es decir aquéllas que la caracterizan, desde una mirada estratégica, y que todos sus integrantes deben desarrollar para contribuir a la estrategia, desde las diferentes funciones. Las competencias organizacionales son resultantes de un acuerdo sobre las mejores prácticas en la organización y sobre cómo ellas pueden evolucionar y verificarse. Este acuerdo y, como

producto, el marco de competencias organizacionales constituyen un lenguaje común entre los diferentes actores.

Por su parte las **competencias de gestión**, son aquéllas que permiten gestionar equipos de trabajo, seleccionando, organizando, evaluando y promoviendo el aprendizaje de sus integrantes en función de sus competencias para el logro de los objetivos en tiempo y forma. Sólo se aplican a aquellos puestos de trabajo que tienen trabajadores a cargo.

Las **competencias funcionales o técnicas específicas** son las capacidades de carácter técnico requeridas para el desempeño de las actividades laborales. Implican dominio de los contenidos del puesto de trabajo y se relevan a través de las funciones del cargo o empleo-tipo.



COMPETENCIAS BÁSICAS

Generalmente, las competencias básicas no se explicitan en las descripciones de cargos ni se valoran como tales, más bien se infieren del nivel educativo requerido para el ejercicio del cargo.

En la Industria de la Construcción se consideró relevante describir y valorar competencias las básicas necesarias para cada puesto/cargo-tipo, debido a que las mismas resultan fundamentales para el desempeño laboral.

Cabe señalar que en este sector en particular y desde una perspectiva incluyente, se consideró que la educación formal no debía ser considerada en el sistema de valoración ni en el formato de descripción de puesto/cargo-tipo. En contrapartida, se tomaron en cuenta las competencias básicas teniendo en cuenta fundamentalmente dos cuestiones: los bajos niveles de escolaridad de los trabajadores y un alto componente de aprendizaje en el trabajo que facilita el desarrollo de estas competencias. Por tanto, los aprendizajes y capacidades necesarias para cada puesto quedaron reflejados en las competencias básicas, sectoriales y técnicas específicas independientemente de la forma en que fueron adquiridas.

Las competencias básicas que se definieron por parte del equipo técnico OIT/Cinterfor en acuerdo con actores sectoriales:

- comunicación,
- resolver problemas,
- aplicar operaciones matemáticas a los procesos de trabajo y
- trabajo en equipo.

Tanto en la Industria de la Celulosa y el papel, como en Hotelería, el nivel educativo sugerido o requerido para cada cargo, se consigna en su descripción y se valora. Así, algunas de las competencias que, en el caso de la Industria de la Construcción, se clasificaron como básicas, en estos sectores fueron identificadas como competencias relevantes para el conjunto de los trabajadores del sector por los actores sectoriales: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolver problemas. Desde esta perspectiva, se incluyen y valoran en tanto “competencias sectoriales”, como puede observarse a continuación.



COMPETENCIAS SECTORIALES

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL	HOTELERÍA
<ul style="list-style-type: none"> » Interpretar información técnica » Realizar operaciones básicas del oficio/profesión » Prevenir y trabajar en condiciones de seguridad » Cuidado del medioambiente » Trabajar con calidad 	<ul style="list-style-type: none"> » Interpretar datos e información técnica sectorial » Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente » Trabajar con calidad » Trabajar con seguridad » Trabajar en equipo » Resolver problemas y tomar decisiones para cumplir con los objetivos » Comunicarse en forma efectiva (mensaje recibido y comprendido por el receptor, en doble vía) 	<ul style="list-style-type: none"> » Atención al huésped y/o cliente » Trabajar con otros y en equipo » Resolver creativamente imprevistos y problemas » Brindar información de interés turístico » Comunicarse efectivamente con distintos interlocutores » Adaptarse a públicos diversos y situaciones emergentes y exigentes » Calidad del servicio » Cuidar de otros, de sí mismo y del entorno



COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

INEFOP:

- Resolución proactiva de problemas para contribuir desde sus funciones al logro de las políticas de empleo y FP
- Trabajo en equipo
- Ética y transparencia en la función
- Respuesta a las necesidades de empleo y FP de distintos públicos objetivo con equidad y transparencia
- Comunicación efectiva
- Conciliación de intereses en un entorno de diálogo social
- Gestión eficiente de los recursos institucionales
- Información a la ciudadanía sobre la oferta de servicios institucionales
- Calidad y mejora continua

IDM:

• **Competencias de servicio a la comunidad:**

- Servicio a la comunidad
- Ética en el servicio público
- Orientación sobre servicios institucionales

• **Competencias generales**

- Colaboración
- Comunicación
- Resolución de problemas y conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar aplicando herramientas informáticas
- Trabajar en condiciones de seguridad
- Optimizar recursos y cuidar el medio ambiente



COMPETENCIAS DE GESTIÓN

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	INEFOP	HOTELERÍA
» Gestionar personas	» Liderazgo para cumplir los cometidos de la institución según lineamientos estratégicos » Gestión de personas y equipos de trabajo	» Liderazgo para cumplir con los objetivos y estándares del establecimiento » Gestión de personas y equipos de trabajo » Orientación a resultados



COMPETENCIAS FUNCIONALES O TÉCNICAS ESPECÍFICAS

Como ejemplo, en el perfil del mecánico en la Industria de la Celulosa y el Papel, las competencias funcionales son:

- Mantener en condiciones de funcionamiento equipos y maquinaria (Mantenimiento preventivo).
- Corregir y reparar fallas mecánicas para asegurar la disponibilidad de las máquinas (Mantenimiento correctivo).
- Coordinar su trabajo con clientes internos, proveedores de servicios y equipo de mantenimiento.

2.4

¿Por qué una caja de herramientas para la negociación y la gestión sectorial?

Tanto para los actores y referentes sectoriales como para los decisores en materia de políticas de formación y desarrollo es de sumo interés contar con herramientas de gestión acordadas y enfocadas al desarrollo de las competencias de los recursos humanos del sector. El conjunto de herramientas elaboradas constituye un marco y, a la vez, un insumo para los procesos de negociación y diálogo, con el objetivo de contribuir a mejorar las relaciones laborales y crear una ventaja competitiva sostenible.

La Caja de herramientas elaborada comprende un conjunto dinámico de productos que constituyen una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores y la gestión humana a nivel sectorial.

Para que estos productos funcionen sistémicamente, el conjunto de herramientas debe estar diseñado en forma articulada e integrada, es decir, de manera tal de aportar alineadamente y coherente con los intereses y la estrategia acordada por los actores sectoriales.

En tal sentido, se hace referencia a una “Caja de herramientas” en la medida que se trata de un conjunto de instrumentos que no son un fin en sí mismos, sino que cobran sentido cuando los actores sectoriales los utilizan, se apropian de ellos y les dan vida para mejorar el diálogo social, la negociación colectiva y la gestión sectorial.

2.5

¿Cuáles son las herramientas y productos sectoriales elaborados?

Las herramientas y productos sectoriales elaborados son:

- **Estructura ocupacional o estructura de cargos del sector:** es un marco que permite ordenar el conjunto de los cargos sectoriales en función de dos variables que los definen: i) proceso o área funcional al que el cargo aporta y que define su contenido y ii) nivel de complejidad del desempeño (tipo de competencias, responsabilidad, autonomía, etc.) que el ejercicio de las funciones requiere. La estructura organiza, sitúa y permite poner en relación los diferentes cargos del sector.
- **Marco de competencias sectoriales:** es un marco de referencia que comprende las competencias transversales clave, requeridas para desempeñarse en el conjunto de los cargos del sector y las organiza según niveles que están naturalmente relacionados (aunque no determinados) con los niveles de la estructura sectorial.

En el marco de los proyectos realizados, se trata de una herramienta de apoyo a la recolección y análisis de información, tanto para las descripciones como para la valoración de los cargos.

Asimismo, en la medida que es el resultado de los acuerdos sectoriales en materia de requerimientos de competencias, es una herramienta de gran valor para la gestión de la formación, la capacitación y el desarrollo de itinerarios laborales y programas formativos a nivel sectorial

- **Metodología de análisis de cargos:** supone el diseño de la metodología de recolección sistemática de la información, la definición de los descriptores a considerar para definir los cargos, así como los criterios y protocolos de análisis y validación de las descripciones. También incluye los dispositivos de aseguramiento de la calidad del conjunto de los procesos y productos.
- **Herramienta de valoración:** es una herramienta técnica que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática de determinados factores y subfactores acordados sectorialmente, permite determinar el valor de cada cargo. Su principal objetivo

es la contribución a la transparencia y equidad interna (sectorial) en cuanto a la adjudicación de categorías salariales. Los sistemas de valoración han sido desarrollados a la medida de cada sector, incorporando los requerimientos de los cargos en materia de capacidades y competencias (Marcos) como un eje central. El método de factores y puntos presenta claras ventajas para la negociación colectiva, en particular por ser sistemático, secuenciado y permitir una comparación cuantificada y objetivable. Ambos sectores venían utilizando este sistema de valoración y tanto desde el equipo técnico como por parte de los actores sectoriales, se estimó conveniente mantener la metodología.

- **Glosario:** tiene por objetivo contar con un lenguaje común y una definición clara de los diferentes conceptos utilizados, acordada y asumida por todos los actores sectoriales. En particular, esta herramienta resulta indispensable para el logro de un diálogo social constructivo en torno a los descriptores de cargos y los factores de valoración, de manera de evitar ambigüedades y confusiones.

La aplicación de este conjunto articulado de herramientas permite contar con las **descripciones y valoraciones** de los cargos del sector.

2.6

¿Cómo se construyen?

Para que el sector se apropie de estas herramientas, ellas no sólo deben sintetizar los intereses comunes de los actores sectoriales, sino que deben ser construidas en un proceso que contemple la más amplia participación, liderado por las organizaciones representativas de la realidad sectorial.

En el caso del Uruguay, desde la década del 40 en que se institucionalizaron los Consejos de Salarios de integración tripartita, existe una larga tradición de diálogo social sectorial. La negociación colectiva, tanto sobre las remuneraciones como sobre otros temas emergentes (calificaciones, políticas de equidad, salud y seguridad, formación, etc.) tiene lugar en el marco de los Consejos de Salarios. La cultura y la dinámica de las relaciones sectoriales inciden naturalmente sobre el enfoque y los acuerdos alcanzados sobre las distintas temáticas abordadas.

Desde OIT/Cinterfor, los proyectos sectoriales de análisis y valoración ocupacional (evaluación de tareas) fueron diseñados e implementados

teniendo como eje conceptual la necesidad de contribuir a actualizar y dar una mayor transparencia a la estructura y perfiles ocupacionales del sector o la organización como base para la profesionalización y desarrollo permanente de las competencias, así como para clarificar qué se espera de los trabajadores y cuáles son sus responsabilidades, minimizando las asimetrías y conflictos por falta de definiciones acordadas al respecto. El diálogo social es el hilo conductor para la construcción de consensos y acuerdos e implementación de los productos. En efecto, el diálogo social y los acuerdos en torno a herramientas constituyen mecanismos participativos y democratizadores pero más aún, son una condición necesaria para lograr una mayor eficiencia de la gestión tanto a nivel de las políticas públicas como a nivel sectorial y de empresa, adaptada a los requerimientos de los nuevos contextos.

2.7

¿Qué supone trabajar en un marco de diálogo social?

La OIT ha demostrado una larga trayectoria en materia de promoción y fortalecimiento del diálogo social. Tal como se señala en la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008), el empleo pleno y productivo y el trabajo decente como elemento central de las políticas económicas y sociales, requiere de la promoción del diálogo social y el tripartismo (OIT, 2008). En el mismo sentido, el Marco de Políticas y Estrategias 2010-2015⁶ plantea concretamente la necesidad de implementar acciones y desarrollar instrumentos que contribuyan a la construcción de capacidades para fortalecer el diálogo social: “La OIT coopera de manera activa y directa, así como a través de los programas comunes de las Naciones Unidas para los países, con los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores de ámbito nacional, regional y mundial, ayudándoles a formular y aplicar políticas en materia de trabajo decente.

Se llevan a cabo programas de fortalecimiento de la capacidad, siguiendo distintas modalidades, en beneficio de los mandantes de la OIT. Los beneficiarios y los países donantes trabajan en estrecha colaboración en torno a las prioridades del programa de la OIT.”

⁶ OIT (2010) Marco de Políticas y Estrategias 2010-2015. Haciendo realidad el trabajo decente. Disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_102562.pdf - mayo, 2018.

En este marco, OIT/Cinterfor a lo largo de 50 años ha acumulado una vasta experiencia en cooperación técnica fundamentalmente en aspectos que se vinculan al diálogo social, desarrollo de competencias, la formación profesional y sus aplicaciones prácticas.

La OIT establece que el diálogo social “comprende todo tipo de negociaciones y consultas; e incluso el mero o simple intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales. El diálogo social abarca el diálogo social tripartito y los procesos e instituciones relativos a las relaciones laborales como los sindicatos, las organizaciones de empleadores y la negociación colectiva.”

Es desde esta perspectiva que OIT/Cinterfor, en los últimos años, ha venido trabajando tanto en la transferencia de capacidades como en el diseño de diversas metodologías y herramientas que apuntan a fortalecer a los actores sociales y sus organizaciones para establecer procesos de diálogo social, con base técnica, en torno a diversos temas.

Los Proyectos sectoriales implementados fueron diseñados y desarrollados teniendo como eje metodológico la promoción del diálogo social y de una activa participación tanto de empleadores y trabajadores, como de las organizaciones que los nuclean. Un desafío que se plantea es cómo asegurar y articular los diferentes ámbitos de participación y diálogo social entre los actores sectoriales. Para ello, se deben buscar las alternativas más adecuadas a las características sectoriales.

Importancia de la cultura y tradición de negociación

“Deben tenerse particularmente en cuenta la historia pasada, la cultura de los actores y la estructura de las organizaciones sociales participantes del proceso. Los modelos de relaciones laborales en cada país tienen una elevada continuidad en su evolución histórica. En gran medida ello se explica porque los actores sociales tienen sus culturas y se resisten a aceptar cambios radicales en sus formas de comportamiento, particularmente en períodos cortos.

Lo anterior no implica, sin embargo, que no se produzcan cambios. Por el contrario, la experiencia nacional e internacional indica que en los países se producen por un lado cambios graduales, de poca magnitud, en forma permanente; y, por otro, que en algunos momentos específicos se pueden producir cambios significativos, que alteran las bases centrales de la negociación preexistente.

Estos últimos procesos habitualmente son acompañados de fuertes tensiones y conflictos desencadenados por el o los sectores que se sienten afectados por los cambios.

Es por estas razones que el modelo de negociación en todo período histórico se conforma por una combinación de factores de diferente naturaleza. Algunos de ellos se originaron en el pasado y se mantuvieron en el tiempo, otros, en cambio, responden a las necesidades de las coyunturas específicas o a las necesidades previsibles en el futuro (Fernández, Lanzilotta, Mazzuchi, & Perera, 2008)."



CARACTERÍSTICAS DEL DIÁLOGO SOCIAL SECTORIAL

Los proyectos de descripción y valoración de cargos/puestos-tipo sectoriales dejaron en evidencia la existencia de diferentes culturas de diálogo social. A continuación, se presentan algunos de los elementos ligados al diálogo social, presentes en cada una de las experiencias sectoriales llevadas adelante en el Uruguay.

Industria de la Construcción

En este sector existe una larga trayectoria de trabajo conjunto entre los actores sectoriales. La industria cuenta, hace décadas, con la capacidad de concretar y sostener acuerdos, aún en períodos de conflictividad, lo que le ha permitido avanzar en realizaciones sectoriales, como por ejemplo los Fondos Sociales de la Construcción (FSC) y la gestión conjunta de la capacitación sectorial.

Industria del Papel y la Celulosa

La heterogeneidad que caracteriza a este sector en el Uruguay (diversidad de productos y procesos de trabajo, empresas, incorporación de tecnología, organización del trabajo, etc.) ha complejizado la mirada sectorial en el abordaje de otros temas. No obstante, los actores se reconocen, en los ámbitos formales de negociación, como interlocutores sectoriales legítimos.

Hotelería

Previamente a la realización del proyecto ya existían espacios bipartitos (instados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante los Consejos de Salarios o por el propio sector) que operaron como puntos de partida para las negociaciones y acuerdos sectoriales, de cara al desarrollo de las herramientas de gestión sectorial.

- En síntesis, en cada una de estas experiencias pueden identificarse antecedentes de diálogo, negociación y reconocimiento de las partes entre sí como interlocutoras sectorialmente.
- La metodología del proyecto, debe fomentar el desarrollo del diálogo social entre los diferentes actores sectoriales y en distintos niveles de manera tal que trabajadores, mandos medios, técnicos, gerencias y recursos humanos tengan un espacio para reflexionar en conjunto sobre el trabajo que se realiza, los cambios acaecidos en el trabajo a lo largo de los años, las tendencias e innovaciones tecnológicas y su impacto en las ocupaciones del sector.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- » Los actores sectoriales deben contar con herramientas con rigurosidad técnica, que den cuenta de procesos crecientemente dinámicos y que estén sustentadas en acuerdos sectoriales, de modo de poder garantizar la empleabilidad y la sostenibilidad laboral a partir de las calificaciones y competencias adecuadas.
- » En los últimos años, OIT/Cinterfor ha venido trabajando tanto en la transferencia de capacidades como en el diseño de diversas metodologías y herramientas que apuntan a fortalecer a los actores sociales y sus organizaciones para establecer procesos de diálogo social, con base técnica, en torno a diversos temas.
- » El conjunto de herramientas que componen la Caja que OIT/Cinterfor propone, considera en la base de su diseño, el aporte esencial de las competencias y conocimientos de los trabajadores.
- » La competencia laboral es la capacidad de interrelacionar y movilizar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para responder satisfactoriamente a una demanda laboral de acuerdo a criterios preestablecidos y las demandas laborales.
- » La definición de la tipología de competencias que se adopte debe ser funcional al enfoque, los objetivos y la estrategia sectorial. Estas pueden ser: competencias básicas, competencias transversales o genéricas sectoriales, competencias de gestión, y competencias técnicas específicas.
- » Las herramientas y productos sectoriales son: estructura ocupacional/de cargos del sector, marco de competencias sectoriales, metodología de análisis de cargos, herramienta de valoración y glosario.
- » Para que el sector se apropie de estas herramientas, ellas deben sintetizar los intereses comunes de los actores sectoriales al tiempo que deben ser construidas en un proceso que contemple la más amplia participación, liderado por las organizaciones representativas de la realidad sectorial.
- » Los proyectos de desarrollo de herramientas sectoriales deben contar con una metodología de trabajo que fomente el diálogo social entre los diferentes actores sectoriales y en distintos niveles.



LECCIONES APRENDIDAS

- Los niveles de diálogo social existentes en el sector donde se implementarán los procesos de desarrollo de las herramientas sectoriales favorecen o limitan el desarrollo del proyecto, el trabajo conjunto, la mirada sectorial y los acuerdos.
- No obstante, la trayectoria previa de diálogo social no es determinante, ya que la metodología del proyecto debe fomentar su desarrollo de manera tal que todos los actores involucrados (trabajadores, mandos medios, técnicos, gerencias y áreas de recursos humanos) cuenten con espacios de reflexión conjunta sobre el trabajo que se realiza, los cambios, las tendencias e innovaciones tecnológicas en su sector, así como su impacto de los mismos en las ocupaciones analizadas.
- En este sentido, resulta clave considerar los liderazgos presentes en las organizaciones y las dinámicas de relacionamiento e interacción entre ellos, en las diferentes instancias de trabajo. Los actores sectoriales destacan tres tipos de condiciones que deben considerarse para llevar adelante este tipo de procesos de actualización ocupacional sectorial: la gestación de la demanda, la definición del proyecto de evaluación ocupacional, y la ejecución del mismo. Estos puntos serán desarrollados en el Capítulo 4 de esta guía.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 2

Para autoevaluarse le proponemos que analice los aspectos aquí planteados en referencia a un sector, subsector o una organización.

Si actualmente Ud. no está involucrado directamente en un proyecto sectorial, seleccione un campo de aplicación para responder a las preguntas planteadas y realizar las actividades de autoevaluación. Se recomienda elegir de preferencia un sector, subsector (eventualmente una organización) al cual esté vinculado profesionalmente o conozca en profundidad.

Las autoevaluaciones tienen como objetivo principal que el lector pueda verificar los aprendizajes focalizados en cada capítulo y, a la vez, generar productos útiles para el trabajo en un sector o subsector.

Si Ud. está involucrado en un proceso de formación, le sugerimos que en conjunto con su facilitador o tutor acuerde las modalidades de presentación del trabajo, los plazos de entrega, así como especificaciones respecto a los productos que, de manera genérica aquí se solicitan.

ACTIVIDAD

- Elija el sector/ subsector u organización para realizar sus autoevaluaciones.
- Identifique las herramientas y productos sectoriales u organizacionales que integran la Caja de herramientas a diseñar para el sector.
- Identifique los tipos de competencias que propondría considerar para el diseño de las herramientas en el sector focalizado.
- Analice la cultura de diálogo social del sector/subsector e identifique los factores que facilitarían o limitarían la implementación y consecución de acuerdos en un proyecto sectorial.

RESULTADO ESPERADO

Una presentación preliminar destinada a los actores sectoriales que incluya, en un máximo de 3 páginas en Word o 4-5 diapositivas, los siguientes puntos:

- Una breve justificación de la pertinencia de desarrollar una Caja de herramientas sectoriales en un marco de diálogo social, mencionando cuáles serían las herramientas que la integrarían.
- Una presentación breve (definición) del concepto de competencia y los tipos de competencias a considerar en un proyecto sectorial con sus respectivas definiciones.
- Las condiciones sectoriales para el desarrollo del proyecto: factores que facilitan y desafíos o limitantes a tener en cuenta.

Presente a su tutor o facilitador y/o a los actores sectoriales. Comparta el trabajo con sus compañeros, en forma presencial o a través del foro.

CAPÍTULO 3

LAS HERRAMIENTAS SECTORIALES Y SU ARTICULACIÓN

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de identificar el conjunto de herramientas e instrumentos sectoriales que integran la Caja de herramientas, su utilidad y ciclo de elaboración.

Como se ha planteado en el capítulo 1, esta guía está enfocada al diseño y aplicación de un conjunto de herramientas para la gestión y el desarrollo de las competencias de las personas de un determinado sector u organización. Estas herramientas son un insumo para los procesos de negociación y diálogo social, y buscan contribuir a mejorar las relaciones laborales, así como la empleabilidad, competitividad y sostenibilidad de los sectores.

La articulación del conjunto de herramientas de la Caja permite contar con **descripciones y valoraciones** de los cargos o empleos-tipo del sector u organización basadas en criterios técnicos y enfocadas al desarrollo de las competencias de las personas trabajadoras.

Los cargos o puestos-tipo constituyen la unidad de análisis de este abordaje y son concebidos desde una perspectiva dinámica, es decir, considerando la necesidad de realizar una periódica revisión de sus contenidos para responder a los cambios que puedan operarse tanto en materia tecnológica como de organización del trabajo.

Ahora bien, como punto de partida, resulta indispensable clarificar la terminología que se empleará en esta guía, dado que, según el país, el sector o la organización se utilizan distintos términos con significados muy similares o idénticos.

En la región, generalmente se utiliza el término “cargo” como sinónimo de ocupación, oficio, profesión o “puesto-tipo”. En España se utiliza el término “puesto de trabajo”, refiriéndose a aquellas posiciones que son suficientemente similares en cuanto a sus objetivos y actividades principales y, por consiguiente, está justificado que se incluyan en un mismo análisis (Berrocal, 2016). Un mismo puesto puede ser ocupado por una o más personas (McCormick, 1997).

En tanto la Caja de herramientas debe adaptarse a la realidad de cada sector, se recomienda utilizar la terminología que sea de uso común para los actores sectoriales. Lo importante es que la definición sea clara y comprensible para el conjunto de actores concernidos y que se diferencie el cargo o puesto-tipo (la “silla vacía”) analizado desde una perspectiva sectorial, del puesto ocupado por una determinada persona en una organización específica (la “silla ocupada”).



DEFINICIONES DE “PUESTO DE TRABAJO TIPO” O “CARGO”

En el marco del Proyecto en la Industria de la Construcción, el *puesto de trabajo tipo* se asimiló al concepto de ocupación. La descripción del puesto tipo no refería al desempeño de un trabajador en particular sino a los aspectos que caracterizan el desempeño del conjunto de los trabajadores que ejercen el puesto descrito, independientemente de la persona que lo ocupe o del contexto específico. Esta nomenclatura fue propuesta por el equipo técnico de OIT/Cinterfor, según la tradición imperante en el sector, donde la organización del trabajo supone diferenciaciones funcionales y jerárquicas clásicas, consensuadas entre ambas partes.

Por su parte, en el caso de las restantes experiencias se mantuvo la designación “cargos” respetando la lógica de uso en estos sectores / organizaciones, siempre desde una perspectiva amplia que asimila el cargo al concepto de ocupación.

Por cargo se entiende a las funciones, competencias y responsabilidades que definen a un rol funcional y caracterizan el tipo de trabajo que realiza el conjunto de los trabajadores que lo ejercen, independientemente de la

persona o del contexto específico en que la actividad laboral se desarrolle. Los productos estas experiencias debían describir y valorar los cargos y no el desempeño de los trabajadores.

3.1

¿Cuál es la utilidad de contar con descripciones y valoraciones ocupacionales acordadas a nivel sectorial?

Las descripciones de los cargos sectoriales dan cuenta de los diferentes aspectos que los identifican y definen.

Para organizar y sistematizar la información que contiene cada descripción, se utilizan «descriptores» que especifican los aspectos clave que caracterizan al cargo, tales como: la contribución a los objetivos, las funciones que se realizan y las competencias que se requieren para llevarlas adelante, la posición que esta actividad supone en la organización y las condiciones del entorno físico y social a las que está expuesto el trabajador.

Ahora bien, ¿cuál es la utilidad que estas descripciones tienen para los diferentes actores sectoriales? En el siguiente cuadro se resumen algunas de ellas:

**UTILIDAD DE CONTAR CON DESCRIPCIONES DE CARGOS ACORDADAS
A NIVEL SECTORIAL**

Para las organizaciones de empleadores y trabajadores	Para las empresas	Para los trabajadores	Para las políticas e instituciones de formación y desarrollo
<ul style="list-style-type: none">» Es un insumo indispensable para la valoración de cargos.» Facilita el diálogo social y la negociación colectiva.» Evita numerosos conflictos a nivel empresa.» Facilita la incorporación de cláusulas relativas a la formación y el desarrollo en la negociación colectiva.» Permite elaborar instrumentos de diagnóstico de necesidades de aprendizaje y desarrollar estrategias sectoriales de formación inicial y permanente.	<ul style="list-style-type: none">» Es un insumo clave para profesionalizar la gestión humana: atracción y selección de personal, gestión del desempeño, planes de carrera, gestión de la capacitación y el desarrollo.» Particularmente, permite comparar el perfil de exigencias del cargo con el perfil de competencias de la persona que lo ocupa, detectando necesidades de formación.» Facilita información sobre los cargos que han quedado obsoletos y sobre aquellos que emergen en función de las transformaciones sectoriales.» Es una herramienta de comunicación entre empresas y en cada organización, entre los distintos niveles (gerencias, jefaturas, nivel operativo).» Mejora el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none">» Deja claro qué se espera de ellos en el sector/ organización. Qué funciones deben cumplir, qué competencias deben tener o desarrollar y cuáles son sus responsabilidades frente a la empresa.» Les da garantías frente a posibles inequidades o abusos.» Es un instrumento para promover la equidad de género en el trabajo.» Es la base para procesos de reconocimiento y certificación de las competencias adquiridas en la práctica laboral.» Les permite identificar las brechas en materia de competencias y buscar/ solicitar oportunidades de capacitación.» Pueden planificar su propia trayectoria ocupacional (identificar qué necesitan aprender para pasar de un cargo a otro).» Brinda posibilidades para mejorar su empleabilidad en el sector (criterios comunes entre empresas).	<ul style="list-style-type: none">» Facilita la comunicación entre el sector productivo y el mundo educativo (perfiles, necesidades).» Facilita el reconocimiento de aprendizajes previos (RAP).» Es un insumo para el diseño curricular.» Es un insumo para elaboración de marcos de cualificaciones sectoriales y el diseño de carreras técnicas.» Permite diseñar e implementar respuestas pertinentes a las necesidades de aprendizaje de las empresas y los trabajadores del sector.

Finalmente, las descripciones de cargos/puestos-tipo son la base elaborar los perfiles de competencia y los estándares o normas técnicas de competencia de una ocupación, como referencia para diseñar programas de formación o implementar procesos de certificación de las competencias.

Si bien es posible elaborar perfiles de competencia o normas técnicas de competencia sin partir de las descripciones de cargos por competencias, contar con ellas facilita y simplifica notoriamente el proceso.

Por otra parte, en caso de que el sector haya elaborado y aprobado las descripciones de sus cargos, a la hora de identificar las competencias de las ocupaciones clave para la formación y/o la certificación, será necesario partir de ellas, analizarlas y asegurar la necesaria coherencia que deben guardar el perfil o la norma de competencias con los productos sectoriales ya acordados.

Las valoraciones de los cargos del sector proporcionan una base técnica para la negociación colectiva, elaborada según criterios acordados por empresas y trabajadores y, por ende, contemplando los intereses de ambos colectivos.

La rigurosidad que implica la aplicación sistemática y secuenciada de las herramientas, así como la expresión cuantitativa que adquiere la valoración y que permite comparar los cargos en función de los factores acordados, dan garantías a los diferentes actores implicados a la vez que facilitan su comprensión y análisis. La OIT recomienda el método de factores y puntos como el más apropiado para la aplicación de programas de igualdad salarial, aplicando una valoración de cargos no discriminatoria y particularmente no sexista (Chicha, 2008).

UTILIDAD DE CONTAR CON UNA VALORACIÓN DE CARGOS ACORDADA A NIVEL SECTORIAL

Para las organizaciones de empleadores y trabajadores	Para las empresas	Para los trabajadores	Para las políticas en materia laboral y de empleo.
<ul style="list-style-type: none">» Facilita el diálogo social y la negociación colectiva.» Da sentido, transparencia y racionalidad al sistema de remuneraciones.» Se cuenta con una base acordada por las partes y un lenguaje común en la materia.» Es un sistema dinámico: puede y debe mantenerse actualizado de manera de responder a los cambios en el sector.» Los referentes de las organizaciones manejan toda la información para explicarla y transmitirla a sus bases, así como para tomar decisiones frente a posibles conflictos en la materia.» Incluye como elemento clave las competencias sectoriales, lo que implica una valorización del desarrollo y el aprendizaje de los RRHH del sector.	<ul style="list-style-type: none">» Es un insumo clave para la gestión de las compensaciones.» Es una herramienta fundamental para el área de gestión humana.» Da una señal clara de los aspectos que el sector y el conjunto de las empresas valoran.» Mejora el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none">» Les da garantías de equidad ya que se aplica a todos por igual.» Les permite comprender qué se valora ya que los puntajes se basan en las descripciones de cargos y reflejan el peso y la importancia que el sector le da a los diferentes factores.» Es un instrumento para promover la equidad de género en el trabajo.» Les permite tomar decisiones en materia de carrera y planificar su propia trayectoria ocupacional.	<ul style="list-style-type: none">» Facilita la mediación en los procesos de negociación colectiva y el trabajo de los Consejos de Salarios (CCSS).» Permite tomar decisiones en materia de políticas salariales con base técnica.» Proporciona información para la orientación laboral a colectivos con dificultades en materia de empleo.

3.2

¿Cuál es el enfoque de la Caja de herramientas?

Se trata de un conjunto de herramientas, flexible y dinámico. Flexible y adaptable a las singularidades de cada sector u organización, de acuerdo a sus necesidades, características, cultura de diálogo social y de relacionamiento entre los actores. Dinámico, dado que debe ser permeable a los cambios y evolucionar con ellos.

Abierto, ya que puede enriquecerse con los aportes que desde otros ámbitos o experiencias puedan generarse. En esta línea, desde OIT/Cinterfor se considera que cada nueva aplicación genera aprendizajes desde el punto de vista metodológico, contribuyendo a la mejora de los productos y las prácticas.

La Caja de herramientas que esta guía desarrolla:

- Pone al servicio de los actores sociales un conjunto de recursos metodológicos y técnicos para facilitar la gestión de las competencias a nivel sectorial u organizacional.
- Parte de la concepción de que la mejora y actualización de las competencias y conocimientos de los trabajadores constituyen un factor clave para el desarrollo.
- Constituye una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores y la gestión humana a nivel sectorial. En tal sentido, contribuye a la equidad y da mayor transparencia a los procesos de diálogo social.
- Puede ser aplicada a un sector, a una organización, ya sea en el marco del sistema de relaciones laborales uruguayo como en otros países de la región.
- Es un conjunto articulado y sistémico de herramientas, que pueden ser utilizadas en forma independiente, pero se potencian en la medida que se integran con las demás.
- No es un manual sino un conjunto flexible de recursos que supone y confía en la capacidad de análisis crítico y adaptación de quienes la utilizan.

- Las herramientas no son un fin en sí mismas, por el contrario, cobran sentido en tanto son funcionales al sector y los actores sectoriales las visualizan como insumos válidos para mejorar el diálogo social, la negociación colectiva y la gestión sectorial.

Efectivamente para que estas herramientas cumplan con sus objetivos es indispensable que:

- Se contextualicen y adapten a las características y cultura del sector o la organización, de los actores en juego y del contexto de negociación colectiva en que se inscriban.
- Sean elaboradas en un proceso participativo de construcción colectiva entre los actores sectoriales, proceso de trabajo conjunto que permite recuperar los saberes tácitos que se generan en la práctica laboral, a la vez que manejar un lenguaje común que siente las bases para la generación de acuerdos sectoriales sólidos.
- Se consideren los antecedentes sectoriales e internacionales en la materia, así como los nuevos requerimientos que los cambios en el mundo del trabajo plantean.



ANÁLISIS DE ANTECEDENTES SECTORIALES

En el caso de la **Industria de la Construcción** para elaborar la propuesta de las distintas herramientas (formato de descripción y sistema de valoración de puestos tipo) se hizo un relevamiento y análisis comparativo de los descriptores / factores de valoración que se habían incluido en etapas anteriores. Esto permitió presentar e intercambiar con los actores sectoriales los componentes a priorizar, dejando en evidencia los cambios propuestos, sin desconocer la acumulación sectorial previa en estos temas. Asimismo, esta comparación permitía plasmar claramente los cambios tanto contextuales (por ejemplo de tecnología “blanda” y “dura”) como políticos que el marco actual del proyecto demandaba, teniendo como base elementos pasados, actualizados al presente del sector pero también incluyendo la mirada de su realidad a futuro.

En este sentido, se tomaron en cuenta 1) la evaluación de tareas de 1968, vigente al momento de implementación de la experiencia, 2) la propuesta de evaluación llevada adelante por OIT/Cinterfor en el año 1999 que no se implementó por falta de acuerdo entre los actores sectoriales, y 3) las descripciones para el área de Montaje dispuestas mediante Convenio Colectivo (Decreto Nº 9/008 de fecha 10/01/2008) que incluía categorización de puestos nuevos a anexar a la evaluación de tareas de 1968.

EVALUACIÓN DE TAREAS	PROPUESTA EVALUACIÓN	APORTES DEL ÁREA DE MONTAJE	PROPUESTA OIT/ CINTERFOR
1968	1999	2008	2014
Nombre del cargo Grupo Subgrupo Rama	Rama Puesto Puntuación total	Puesto y categoría	Nombre del puesto Proceso Nivel Total de puntaje
	Sentencia inicial Resumen (o listado) de principales tareas/ funciones + propósito con el que se hacen		Propósito/alcance del puesto (objetivo) ¿Para qué?
		Personal a cargo: Nº personas y categoría	Relaciones funcionales (trabajo con otros)
Descripción de la tarea Incluye: » Desempeños, » mención a supervisión.	Descripción analítica del puesto: Tareas/ acciones u operaciones	Tareas y conocimientos. Incluye (sin discriminar): » Desempeños, » Prevención riesgos, » trabajo en altura, » uso de herramientas y equipos, » conocimientos básicos y específicos.	Funciones /actividades principales » Actividades clave y más frecuentes / Rutina » Información e instrucciones (recibe, interpreta, transmite, etc.) » Gestión / Toma de decisiones » Mantenimiento Competencias básicas y transversales sectoriales (niveles)
Medios: Herramientas y materiales Local: características y condiciones (suciedad, humedad, etc.)	Herramientas, máquinas y equipos Listado y equipos de seguridad		» Uso de herramientas, máquinas, equipos, etc. » Condiciones del contexto

Factores explicitados y ponderados:

- » Instrucción
- » Experiencia
- » Iniciativa y criterio
- » Esfuerzo Físico
- » Responsabilidad sobre producción
- » Responsabilidad sobre máquinas, equipos y herramientas
- » Responsabilidad sobre seguridad de otros.
- » Riesgos inevitables (accidentes y enfermedades)
- » Condiciones de trabajo

Composición del Puntaje

Desagregación en los 4 factores:

- » Conocimientos y adaptación
- » Carga de trabajo
- » Responsabilidad
- » Condiciones de trabajo

Factores de valoración ponderados y puntuados.

Los 4 grandes factores son:

- » Capacidades requeridas
- » Responsabilidad
- » Condiciones funcionales y jerárquicas
- » Condiciones de contexto físico

3.3

¿Cuáles son las herramientas que componen la Caja?

Recordemos cuáles son las herramientas que integran la Caja y que serán desarrolladas en el Módulo 2:



Estructura ocupacional o estructura de cargos del sector: es la agrupación de ocupaciones y/o cargos relativos a un sector o rama de actividad productiva, organizada según dos ejes: procesos productivos y niveles de desempeño. Del cruce de ambas dimensiones resulta la ubicación del cargo en la estructura.



Marco de competencias sectoriales: es el referencial de competencias comunes a todos los cargos del sector, organizado según niveles de complejidad y autonomía. El carácter sectorial de las competencias incluidas en el marco, trae como consecuencia que las mismas reflejen el umbral compartido por todo el sector, sin perjuicio de que en cada empresa se definan éstas u otras competencias con mayor profundidad de acuerdo a la estrategia organizacional. El marco de competencias es un instrumento clave para la gestión humana y la identificación de necesidades de formación en el sector.



Metodología de análisis de cargos: comprende el diseño de estrategias y técnicas para la recolección sistemática de la información, la definición de los descriptores a considerar para describir los cargos, así como los criterios y protocolos de análisis y validación de las descripciones. También incluye los dispositivos de aseguramiento de la calidad del conjunto de los procesos y productos.



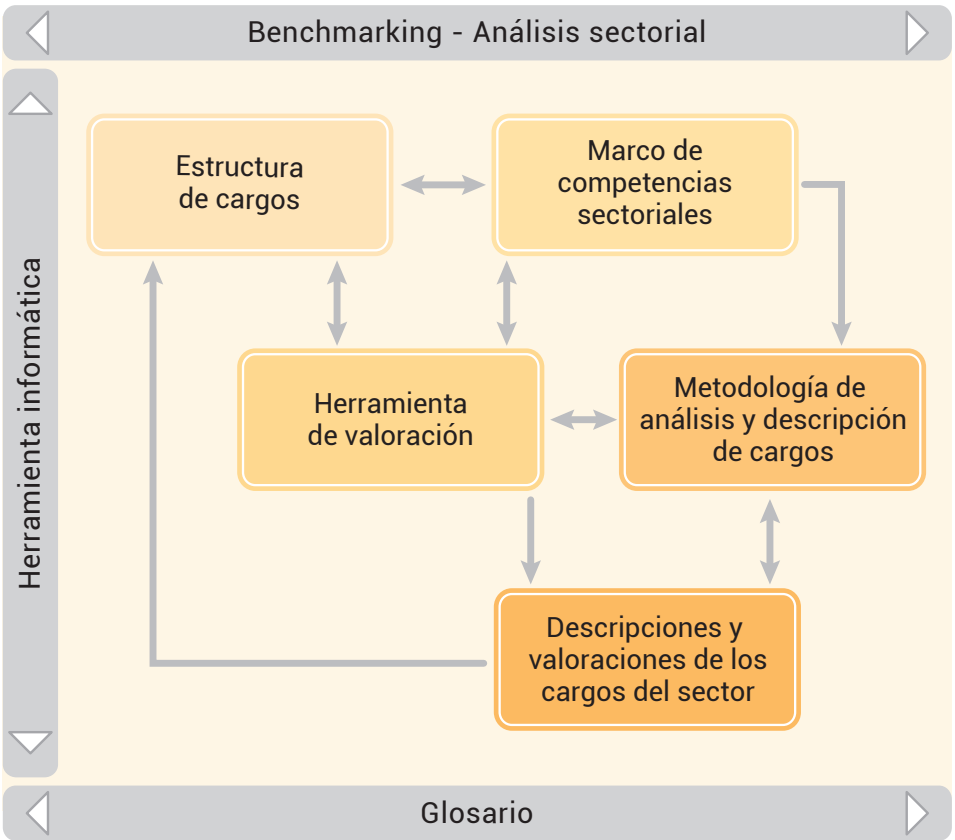
Herramienta de valoración de cargos: consiste en un modelo de asignación de puntajes y pesos relativos a las características que asumen los cargos, de acuerdo con factores de valoración definidos y acordados por los actores sectoriales. Tiene por objetivo determinar el valor relativo de los cargos función de las competencias que los mismos requieren y de las contribuciones de estos, de acuerdo a la perspectiva sectorial. Un sistema de valoración se aplica generalmente a los efectos de negociar y fijar las categorías salariales aunque también puede ser utilizado en otras áreas de la gestión humana.

Glosario: es una recopilación de definiciones de términos que son claves para el diseño y la implementación de las herramientas y los productos. Tiene por objetivo que todos los actores manejen un lenguaje común respecto de los diferentes conceptos utilizados, acordado y asumido por todos los actores sectoriales. En particular, esta herramienta resulta indispensable para el logro de un diálogo social constructivo en torno a los descriptores de cargos y los factores de valoración, de manera de evitar ambigüedades y confusiones.

Herramienta informática: es el sistema que permite ingresar, recopilar, mantener y visualizar todos los contenidos previamente mencionados, brindándoles a los actores la posibilidad de incorporar a futuro los ajustes necesarios, que a partir de los cambios y nuevos requerimientos laborales, se podrán demandar (por ejemplo: nuevas descripciones o cambios en el sistema de valoración).

3.4 ¿Cómo se relacionan entre sí los diferentes componentes?

Las distintas herramientas que componen la Caja están sistémicamente articuladas y todo cambio en alguna de ellas, implicará ajustes en las demás.

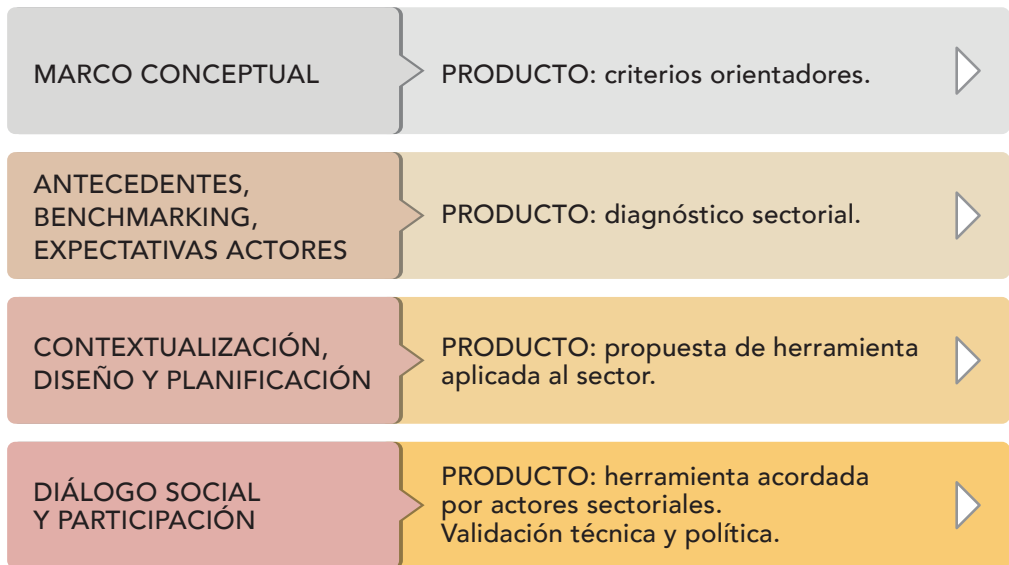


3.5

¿Cuál es el ciclo metodológico para la elaboración de las herramientas?

Como se plantea en el capítulo 1, esta caja de herramientas pretende ser un instrumento de aprendizaje y trabajo. De tal manera, para lograr la apropiación y aplicación contextualizada y creativa de las herramientas que se proponen, se presenta una estructura secuencial con cuatro pasos, para trabajar con ella.

Sin embargo, esta secuencia se podrá adecuar a las necesidades del lector o del sector focalizado. El ciclo metodológico que se propone para trabajar cada una de las herramientas es el siguiente:





SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- » Los cargos o puestos-tipo (utilizados aquí como sinónimos de ocupación) constituyen la unidad de análisis y son concebidos desde una perspectiva dinámica: es necesario realizar una revisión periódica de sus contenidos para responder a los cambios que puedan operarse tanto en materia tecnológica como de organización del trabajo en el sector / organización que se esté analizando.
- » En tanto la Caja de herramientas debe adaptarse a la realidad de cada sector, se recomienda utilizar la terminología que sea de uso común para los actores sectoriales.
- » Las descripciones de los cargos sectoriales dan cuenta de los diferentes aspectos que los identifican y definen, a partir de la organización de la información en diversos descriptores.
- » Las valoraciones de los cargos del sector proporcionan una base técnica para la negociación colectiva, elaboradas contemplando los intereses tanto por empresas y trabajadores, mediante acuerdos sectoriales en el marco de estos proyectos.
- » El conjunto de herramientas que pertenecen a esta caja es flexible: se adapta a las singularidades de cada sector u organización, de acuerdo a sus necesidades, características, cultura de diálogo social y de relacionamiento entre los actores.
- » También son herramientas dinámicas, que deben ser permeables a los cambios que se den en el sector de referencia y evolucionar con ellos.
- » Esta caja de herramientas pone al servicio de los actores sociales un conjunto de recursos metodológicos y técnicos para facilitar la gestión de las competencias a nivel sectorial u organizacional.
- » Estas herramientas conforman un conjunto articulado y sistémico, que pueden ser utilizadas en forma independiente, pero se potencian en la medida que se integran con las demás.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 3

Le proponemos que continúe trabajando con base en el sector o subsector que Ud. ya ha seleccionado para realizar la autoevaluación del capítulo 2.

ACTIVIDAD

- Analice la utilidad de las descripciones y valoraciones de cargos para los diferentes actores involucrados.
- Describa las herramientas que integrarían la Caja.
- Identifique las principales características de la Caja de herramientas sectoriales.

Las autoevaluaciones tienen como objetivo principal que el lector pueda verificar los aprendizajes focalizados en cada capítulo y, a la vez, generar productos útiles para el trabajo en un sector o subsector.

Si Ud. está involucrado en un proceso de formación, le sugerimos que en conjunto con su facilitador o tutor acuerde las modalidades de presentación del trabajo, los plazos de entrega, así como especificaciones respecto a los productos que, de manera genérica aquí se solicitan.

RESULTADO ESPERADO

Una propuesta destinada a los actores sectoriales que incluya, en un máximo de 2 páginas en Word o 3-4 diapositivas, los siguientes aspectos:

- Una presentación de la utilidad de los productos (descripciones actualizadas y valoraciones) que resultarían de un proyecto sectorial para los actores sectoriales.
- Una presentación de la Caja, sus características, con una breve descripción de las herramientas que la integran.

Presente a su tutor o facilitador y/o a los actores sectoriales. Comparta con sus compañeros, en forma presencial o a través del foro.

CAPÍTULO 4 | PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de realizar la planificación general de un proyecto de análisis y valoración de cargos para un sector, en un marco de diálogo social.

Los proyectos sectoriales de análisis y valoración ocupacional deben ser diseñados e implementados teniendo como ejes orientadores el desarrollo de las competencias y la mejora de la competitividad sectorial, la calidad técnica e integración de los productos y la promoción del diálogo social. Esto solo es posible si se cuenta con el compromiso de los actores sociales que asegure una activa participación tanto de empleadores y trabajadores, como de las organizaciones que los nucleen.

4.1

¿Qué condiciones se requieren para poner en marcha un proyecto?

Las condiciones necesarias para llevar adelante los procesos de diseño e implementación de las herramientas sectoriales en un marco de diálogo social se pueden establecer en torno a las tres grandes fases de trabajo: la gestación de la demanda, la elaboración y concreción del proyecto, y por último su ejecución.



La demanda sectorial.

En lo que refiere a la demanda sectorial, la experiencia indica que la aplicación y contextualización del proyecto debe responder a una necesidad claramente percibida por parte del propio sector y consensuada entre empleadores y trabajadores. Una vez consensuada la necesidad, es necesario que los actores involucrados puedan formalizar los acuerdos en un compromiso que obligue a las partes a impulsar y llevar adelante el proceso de ejecución. En los casos implementados en Uruguay, el compromiso se logró mediante su incorporación a los convenios colectivos firmados por los sectores en las rondas de los Consejos de Salarios.

Una de las condiciones claves para generar- y sostener- un proyecto de este tipo, cuyo ritmo de trabajo y resultados dependen fundamentalmente de los actores sociales, su involucramiento, relaciones y capacidad para arribar a acuerdos, tiene que ver con la trayectoria histórica, la cultura y los actores involucrados.

Efectivamente, tanto el diálogo existente como potencial, constituyen un factor significativo para avanzar en acuerdos sobre temas de interés común que trasciendan lo salarial. Para ello, la construcción de confianza y legitimidad, resulta fundamental. En tal sentido, es esencial contar con referentes empresariales y sindicales con mirada estratégica sobre el desarrollo del sector y que logren incluir en la agenda determinados temas que sean recibidos con

apertura por las contrapartes para su discusión, lo que se logra en la medida en que existe legitimidad recíproca y relaciones interpersonales entre los actores.

Elaboración del Proyecto.

Para la elaboración del proyecto un aspecto relevante es identificar con claridad cuál es el objetivo del mismo, aclarando las expectativas y deconstruyendo algunas de las prenociones ligadas al mismo.

Una vez que el sector ha acordado la necesidad de emprender el proyecto, hay que estimar los recursos necesarios para llevarlo adelante y resolver cómo se financiará su implementación.

Para que este conjunto sistémico de productos (estructura ocupacional, marco de competencias, descripción y valoración de cargos) pueda cumplir con su verdadera finalidad, debe ser el reflejo actualizado de la realidad laboral del sector u organización. Sólo así, posteriormente, se podrá transformar en una herramienta para la negociación y la gestión en diferentes niveles: remuneraciones, organización del trabajo, desarrollo de carrera, políticas de formación profesional, entre otras. Esto conlleva la necesidad de obtener información actualizada sobre la realidad sectorial, es decir de generar un amplio dispositivo de relevamiento de información que genere los insumos para el desarrollo de las herramientas.

Es así que para estimar los tiempos y recursos necesarios para implementar un proyecto sectorial de esta índole, resulta indispensable partir de un primer análisis sobre su alcance y las características del sector: procesos de trabajo, cantidad de cargos estimados, cantidad, tipología y heterogeneidad de empresas y tecnologías aplicadas, distribución geográfica, etc.



CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSO SECTORIAL

En el caso de la actualización de las descripciones y valoraciones de los puestos -tipo en la **Industria de la Construcción** fue fundamental tener en cuenta varios elementos de su realidad estructural, así como de su visión. Esta perspectiva de abordaje puede aplicarse también a otras realidades sectoriales.

Es así que consideraron para el desarrollo de la planificación y asignación de recursos a estos proyectos: la metodología de relevamiento de casos, el diseño de herramientas (estructura ocupacional, marco de competencias, formato de descripción de puesto tipo y sistema de valoración) así como la transferencia metodológica. Se analizaron las siguientes características / dimensiones sectoriales fundamentales:

- Características y definición de la demanda concreta (tipo de acuerdos originarios de la demanda, alcance -todo el sector, una parte-, financiación propia o por parte de terceros externos al sector, por ejemplo).
- Proceso/s y subprocesos actuales de trabajo (teniendo en cuenta aquellos “clásicos” menos dinámicos, y aquellos donde la tecnología dura impone mayores cambios en las formas de trabajar).
- Definición aproximada de puestos de trabajo tipo por proceso/ subproceso y aquellos de índole más transversal.
- Consideraciones sobre la organización y contenidos del trabajo (niveles de prescripción, estructura jerárquica, materiales con los que se trabaja, condiciones del contexto social y físico, etc.).
- Tecnologías constructivas más recientes que, si bien fuesen incipientes aun en el país, tenían un futuro desarrollo a considerar.
- Características de la formación de los recursos humanos del sector.
- Características de los actores laborales y su relacionamiento histórico/actual.

- Cantidad y características (heterogeneidad vs homogeneidad de las empresas del sector, tamaño, división funcional según procesos /subprocesos, distribución geográfica, entre otras dimensiones relevantes).
- Disposiciones y normativas que apliquen especialmente al sector (por ejemplo trabajo en altura, disposiciones de calidad y/o medioambientales, salud e higiene).
- Tipos de regímenes de trabajo (considerar turnos, estacionalidad, por ejemplo).

A continuación, se presentan algunos datos relacionadas con estas dimensiones, tanto para la Industria de la Construcción como para la Industria de la Celulosa y el Papel.

PROYECTO	ALCANCE NIVELES	PROCESOS	CANTIDAD DE CARGOS APROXIMADA	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA
IC	Grupo 9 Subgrupo 01 Operativo: de peón a capataz general.	4 grandes áreas 36 procesos	300	Todo el país. Alta concentración en Montevideo, Canelones, Maldonado.
IPC	Operativo: no incluye mandos medios.	5 Macroprocesos 23 Procesos	250	Montevideo, Canelones, Colonia, Soriano, Río Negro.

Finalmente para emprender el proceso de diseño y planificación es necesario formalizar acuerdos sobre el rol de los actores, los ámbitos de toma de decisiones políticas y/o técnicas, las instancias de participación, etc. El sector debe lograr consensos sobre cómo se articularán los ámbitos técnicos y políticos del proceso, si habrá equipo técnico externo al sector, cuál será ese equipo, quiénes serán los delegados y/o representantes sectoriales en los ámbitos técnicos y en los ámbitos políticos de decisión específicos del proceso

de evaluación ocupacional, y asimismo, cuál será el rol o ámbito de acción de la institución financiadora.

Las experiencias realizadas evidencian la importancia de que el equipo técnico juegue un rol proactivo y propositivo desde el inicio. En efecto, clarificar las funciones políticas y técnicas, los espacios y sus relaciones en el marco de una planificación general del proyecto, permite a los actores sectoriales comprender el propósito y el alcance de cada uno de los niveles de trabajo y tomar decisiones al respecto.

Para avanzar en la etapa de elaboración, se cuenta con algunas herramientas que facilitan los acuerdos técnico-políticos sobre objetivos y procesos y que apuntan a homogeneizar el conocimiento, adaptándolo a la cultura y realidad del sector en específico, como por ejemplo, una planificación general del Proyecto que clarifique etapas y productos así como con un glosario que unifique los conceptos utilizados, construido específicamente en el marco del proyecto.

En la fase de ejecución es fundamental una adecuada selección y participación de los participantes en las diferentes instancias de trabajo del proyecto, tanto de los referentes sectoriales como de los técnicos facilitadores de los procesos de negociación y de búsqueda de soluciones técnicas de calidad. Se debe trabajar para que los participantes, compartan una visión de diálogo social y construcción conjunta apuntando a los fines sectoriales, así como para el logro de los productos y herramientas.

Para lograr una participación activa y comprometida de los actores resulta fundamental sensibilizar al conjunto del sector desde el inicio del proyecto. Una estrategia de comunicación que difunda y explique los objetivos, características y etapas del proyecto a todos aquellos integrantes del sector potencialmente involucrados de una u otra manera, es una condición fundamental para asegurar la calidad de los productos y el éxito del proceso.

ROL DEL EQUIPO DEL PROYECTO

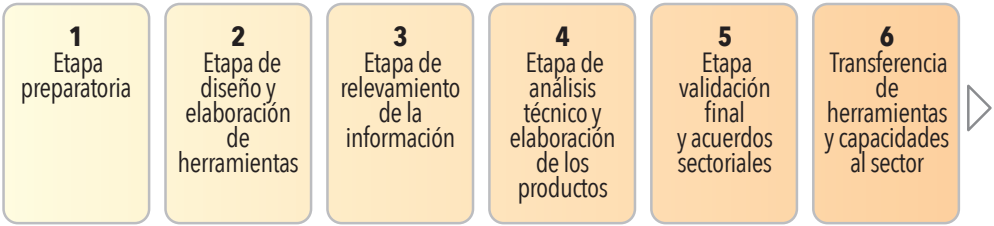
Competencias funcionales

- Aportar a la planificación general del proyecto.
Planificar agenda de trabajo acordando metas y plazos con responsable del proyecto.
- Cumplir con las metas y plazos acordados, realizando ajustes periódicos según las necesidades.
- Realizar propuestas creativas y fundamentadas sobre procesos y productos.
- Sistematizar información y aprendizajes sobre las distintas etapas del proyecto.
- Organizar y presentar toda la documentación/ productos para el aseguramiento de calidad del proyecto (a demanda y al finalizar cada etapa).
- Brindar la información pertinente cuando se solicite y mantener una coordinación permanente con responsables del equipo del proyecto.
- Facilitar procesos de diálogo social, promoviendo acuerdos entre las partes.
- Manejar información con reserva.
- Solucionar creativamente problemas y situaciones emergentes.

Finalmente, recordar que el rol del equipo técnico debe ser de facilitador de procesos y productos de calidad, integradores y orientados a los objetivos planteados según la realidad y necesidades sectoriales específicas. Amén de la capacidad técnica, debe lograr su legitimidad mediante la equidistancia con los intereses de las partes, un enfoque de búsqueda de complementariedad y el abordaje propositivo de los desafíos que el proceso plantea, de manera de encontrar los puntos comunes entre las partes y orientarlas hacia fines/beneficios compartidos.

4.2 ¿Cuáles son las etapas de trabajo y en qué consisten?

Los proyectos implementados en Uruguay comprendieron seis grandes etapas de trabajo:



ETAPA	¿QUÉ IMPLICA?
PREPARATORIA	Los proyectos requieren una etapa inicial o previa de generación de condiciones y preparación para el proceso de diseño e implementación, que incluye la definición del alcance del trabajo a realizar, negociaciones con diferentes actores intra y extra sectoriales, fuentes de financiamiento, firma de convenios, modalidades, representantes y espacios de participación sectorial, conformación de equipos técnicos, planificación general, entre otros.
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS	<p>Etapa de diseño de propuestas metodológicas y herramientas. El trabajo del equipo técnico es intensivo, en un permanente intercambio con los actores sectoriales fundamentalmente en los niveles de expertos y de toma de decisiones (bipartita).</p> <p>Es un proceso orientado por el equipo técnico, durante el cual los actores involucrados analizan, discuten, realizan sugerencias de mejora para, finalmente, acordar las propuestas técnicas.</p> <p>Es una etapa muy exigente, particularmente para los actores sectoriales que, en general, carecen de formación en la materia. Es así que el equipo técnico debe elaborar propuestas y, simultáneamente, transferir conceptos y metodologías a los actores sectoriales, de manera de facilitar la toma de decisiones informada y experta.</p>

RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	<p>La metodología de recolección de datos debe adaptarse a las características sectoriales y está condicionada por varios factores, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> » disponibilidad de recursos para la contratación de analistas para llevar a cabo el proceso; » condiciones sectoriales / organizacionales (confianza entre las partes, concentración / dispersión, selección de la muestra, etc.); » tiempos previstos en el Proyecto. <p>En todos los casos, la información se obtiene a partir de los insumos generados por quienes realizan y conocen las actividades y proceso/s de trabajo del sector en profundidad. Es necesario identificar a los trabajadores, expertos en temáticas o procesos de trabajo y/u otros informantes calificados para que aporten información relevante para el desarrollo de los productos, cuidando siempre la participación bipartita. Las organizaciones empresariales y sindicales, así como las propias empresas y sindicatos son quienes deben facilitar el relevamiento de la información a través de la selección de los trabajadores a entrevistar, la comunicación y difusión del proyecto, el apoyo para facilitar el contacto con las empresas y personas y el acompañamiento del trabajo de campo.</p> <p>A su vez, las personas a cargo del relevamiento deben ser previamente preparadas por el equipo técnico, para desarrollar sus funciones. Esto incluye el diseño de materiales de apoyo: información sobre el proyecto, guías de apoyo para la implementación del cuestionario, glosarios, entre otros.</p> <p>Es necesario también realizar una prueba piloto con el fin de aplicar las herramientas de relevamiento en condiciones reales, en un número reducido de casos, detectar oportunidades de mejora y realizar los ajustes correspondientes.</p>
ANÁLISIS TÉCNICO Y ELABORACIÓN	<p>En esta etapa, el equipo técnico, con base en una planificación previa, realiza el análisis técnico, utilizando el protocolo elaborado para tal fin de manera de asegurar la coherencia interna y externa de las descripciones y valoraciones.</p> <p>Entre los criterios de coherencia interna, pueden señalarse los siguientes: revisar que la información que se consigna en los descriptores del cargo no resulte contradictoria (responsabilidad, autonomía, impacto y funciones), que el puntaje final sea coherente y los niveles de las competencias y del cargo. Entre los criterios de coherencia externa y siempre con perspectiva sectorial, pueden mencionarse los siguientes: análisis horizontal entre ocupaciones de un nivel de los diferentes procesos y análisis vertical entre cargos de un mismo proceso. Durante el proceso de análisis y en función de las necesidades, se realizan consultas a expertos.</p>
VALIDACIÓN FINAL Y ACUERDOS SECTORIALES	<p>Una vez elaboradas las descripciones y valoraciones de los cargos, deben ser validadas por los actores, de forma bipartita.</p> <p>Todas las descripciones elaboradas por el equipo técnico deben ser posteriormente revisadas y ajustadas, incluso en sucesivas oportunidades si así se requiere para alcanzar acuerdos. Este proceso iterativo demanda un esfuerzo significativo de los diferentes actores involucrados, así como también una orientación permanente por parte del equipo técnico para asegurar que en el proceso de negociación no se altere la calidad y la coherencia interna y externa, teniendo en cuenta los criterios de análisis y valoración definidos por el equipo.</p> <p>La generación de acuerdos entre los actores se realiza en los escenarios definidos por cada sector.</p>

**TRANSFERENCIA
DE
CAPACIDADES**

La transferencia y fortalecimiento de capacidades sectoriales debe ser una constante a lo largo de los procesos de trabajo de todo el proyecto. En el transcurso de las distintas etapas, se presentan y comparten las propuestas técnicas, acompañadas de fundamentación, explicación y contextualización para que los actores se apropien tanto de los productos como de los procesos de elaboración y aplicación de las herramientas. Quienes participan de los proyectos vivencian el diseño y la implementación, y desarrollan capacidades al servicio del sector y sus respectivas organizaciones. Para cada etapa y propuesta, el equipo técnico debe orientar, asesorar y consultar, de acuerdo a las necesidades.

Más específicamente y con el objetivo de asegurar la posterior gestión y actualización permanente de las herramientas, al finalizar cada proyecto, es necesario capacitar a los actores sectoriales. El equipo técnico debe diseñar y ejecutar un programa de capacitación, así como material de apoyo a los participantes para el desarrollo de competencias de análisis y aplicación del sistema de valoración de cargos y utilización de aplicación informática desarrollada.

4.3

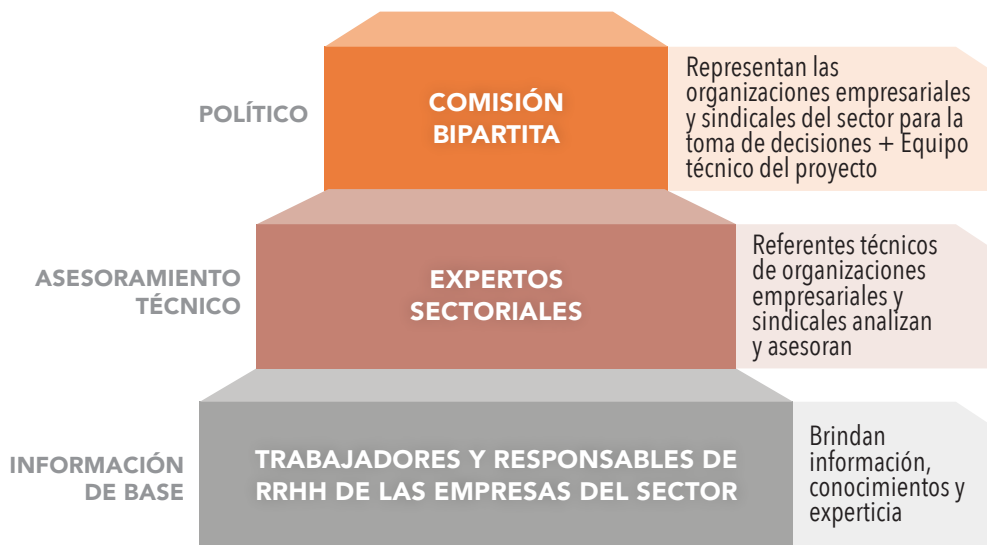
¿Cómo participan, logran acuerdos y toman decisiones los actores sectoriales?

La experiencia en materia de diálogo social sectorial para el desarrollo de la gestión humana demuestra que cuantas más personas, niveles y funciones se encuentran involucradas en los procesos de construcción colectiva, mayor será la apropiación de los productos y el uso adecuado de los mismos. Sin embargo, hay que clarificar y delimitar el involucramiento mediante la definición de niveles, espacios, roles y participantes para no crear figuras inoperantes, desperdiciar recursos y generar un desgaste, tanto en las organizaciones como en las personas directamente concernidas.

Independientemente de las formas organizativas específicas que cada proyecto sectorial de esta índole pueda adquirir, resulta indispensable analizar y organizar el diálogo social y la participación del sector en tres grandes niveles de trabajo: toma de decisiones a nivel político o político-técnico sectorial, asesoramiento técnico e información de base.

El siguiente esquema ilustra cómo, en términos generales, se definió la participación de los actores sectoriales en los diferentes niveles, en todos los cuales se aseguró una participación e interacción bipartita.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN SECTORIAL



En los proyectos realizados, el nivel político y de toma de decisiones se concretó en las respectivas Comisiones Bipartitas de Evaluación de Tareas (CBET)⁷, conformadas sectorialmente e integradas por referentes de las organizaciones sectoriales y los técnicos de OIT/Cinterfor.

Al inicio de cada proyecto se conformó la CBET sectorial con el objetivo de asegurar que los productos respondieran a los intereses sectoriales y los resultados fueran los esperados por los beneficiarios finales, trabajando en base a la consulta y diálogo a partir de su conocimiento de la realidad del sector. La dinámica de trabajo de las comisiones consiste en considerar, analizar, retroalimentar y aprobar las propuestas técnicas elaboradas considerando los insumos del sector. Adicionalmente, sus integrantes facilitan mecanismos de apoyo para la recolección de información y para todas las etapas de ejecución del proyecto.

En términos generales, más allá de ser designados por su representatividad, es deseable que los delegados tengan algunas características particulares: amplio conocimiento del sector en su conjunto y de los actores, capacidad de comunicación con diferentes interlocutores, conocimientos técnicos generales sobre los procesos sectoriales y los cargos, manejo de información sobre aspectos normativos y de negociación colectiva, entre otros.

⁷ Ámbito de diálogo social sectorial, creado para acompañar el proceso definido en el acta de acuerdo del Consejo de Salarios (diciembre 2010) de la Industria de la Construcción.



COMISIONES BIPARTITAS PARA LA EVALUACIÓN DE TAREAS (CBET)

Las Comisiones Bipartitas se moldean en función de las características sectoriales, no solo en su composición sino también en el rol y autonomía para la toma de decisiones. El número de representantes por las organizaciones de empleadores y de trabajadores en las comisiones fue definido de acuerdo a la realidad de cada sector.

Industria de la Construcción

En esta experiencia la CBET tomó decisiones a nivel técnico- político y contó con una representación sectorial amplia mediante representantes

de las gremiales empresariales y el sindicato único de trabajadores de la construcción. La CBET funcionó regularmente.

Industria de la Celulosa y el Papel

La CBET en el sector de la Celulosa y el Papel contaba con representantes de la mayoría de las empresas el sector tanto a nivel empresarial como de los sindicatos de empresa integrantes de la Federación (FOPCU).

Formalmente la CBET estaba conformada en forma paritaria según lo estipulado por el Consejo de Salarios: seis delegados, tres por las empresas y tres por los trabajadores. No obstante, en los hechos en la mayoría de las reuniones funcionó de forma ampliada con los representantes tanto titulares como con suplentes de ambos actores.

A continuación se detalla su composición:

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL
<ul style="list-style-type: none"> › Actor empresarial: participaron regularmente seis personas, una por cada organización empresarial (Cámara de la Construcción del Uruguay-CCU-, Coordinadora de la Industria de la Construcción del Este -CICE-, Liga de la construcción y Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay -APPCU-) › Actor sindical: participaron dos representantes por el Sindicato único nacional de la construcción y anexos (SUNCA) 	<ul style="list-style-type: none"> › Actor empresarial: participaron casi regularmente delegados de seis de las siete empresas (algunos con un rol en las gerencias de recursos humanos u otros en gerencias de producción). Asimismo, participaba a modo un referente de la Asociación de fabricantes de papel. › Actor sindical: participaron de las reuniones delegados de todas las empresas del sector, como así también el presidente de la Federación de obreros, papeleros, cartoneros del Uruguay (FOPCU).

El segundo nivel de trabajo está integrado por referentes técnicos designados por las organizaciones empresariales y sindicales. Este espacio de trabajo debe funcionar a demanda del equipo técnico según las necesidades de los proyectos. En función de los requerimientos en materia de información y análisis para la elaboración de propuestas técnicas, la interacción con el equipo técnico resulta más concentrada en algunas etapas.

Los expertos sectoriales deben ser seleccionados por sus amplios conocimientos técnicos del sector. Se trata de una figura que fue creada por OIT/Cinterfor para asegurar la calidad técnica y la *expertise* sectorial a lo largo de las diferentes instancias del proceso, en la medida que el equipo técnico está integrado por metodólogos y carece de especialistas sectoriales.



PERFIL DE EXPERTOS SECTORIALES

En todas las experiencias, los expertos apoyaron técnicamente el proceso de trabajo de los proyectos en todas sus etapas, revisando los productos y realizando aportes técnicos, entre otras funciones. Generalmente se contó con dos expertos sectoriales (un experto sectorial designado por cada actor), que trabajaban en conjunto con el equipo técnico de OIT/Cinterfor.

Asimismo, se requirieron expertos por proceso o especialidad -tanto de la parte de los trabajadores como de la empresarial- que trabajaron fuertemente en las instancias de análisis de la información y validación técnica preliminar de productos antes de ser presentados antes la CBET para su validación política.

En alguna de las experiencias, como en el caso de la evaluación de tareas en la Industria de la Construcción, a sugerencia de las partes, se integraron adicionalmente expertos temáticos (por ejemplo, en salud y seguridad del trabajo).

- Los expertos apoyan técnicamente el proceso de trabajo del proyecto en todas sus etapas, revisan productos y realizan aportes técnicos, entre otras funciones.
- Uno de los principales desafíos planteados, es ser capaces de analizar con rigurosidad técnica los productos y realizar sugerencias, sin hacer prevalecer los intereses de una de las partes. Un aspecto central es que estén legitimados como expertos técnicos y que cuenten la confianza de las partes.

También pueden requerirse expertos por proceso o especialidad para reforzar el análisis, sumándose al trabajo en diferentes etapas para revisar, sugerir ajustes, retroalimentar al equipo y evacuar dudas.

En el nivel de base, la interacción es esencial en la etapa de relevamiento de la información. Son los propios trabajadores quienes tienen y son capaces de brindar con mayor detalle las acciones realizadas para luego poder ser analizadas y procesadas.

4.4

¿Qué se requiere del equipo técnico?

Un factor clave para el logro de los objetivos, es la conformación de equipos técnicos con una mirada compartida en lo conceptual y metodológico, gran flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los actores sectoriales y su modalidad de trabajo, que desarrollen estrategias creativas y con capacidad para aportar en todos los procesos de trabajo y productos de los proyectos.

La función principal del equipo es elaborar y proveer a cada sector de insumos técnicos de calidad, facilitando el logro de acuerdos entre las partes, con los recursos disponibles en el marco del proyecto. En tal sentido, la experiencia deja claro que, más allá de la especialidad de cada uno de sus integrantes, se debe funcionar como un equipo único y coordinado, con una clara orientación a las necesidades de los sectores sin perder de vista la calidad y el logro de los resultados de los proyectos.

4.5

¿Qué se debe tener en cuenta para realizar la planificación general de un proyecto?

Como se ha mencionado, a la hora de elaborar un primer diseño general del proyecto resulta clave estimar correctamente los recursos necesarios, en particular el tiempo de desarrollo global del Proyecto, considerando:

- Información sectorial y de la cadena de valor. Situación y perspectivas del sector y subsectores. Tipología de empresas. Personal ocupado, cambios en el empleo. Transformaciones y tendencias. Innovaciones tecnológicas u organizativas. Necesidades de calificación y acciones desarrolladas.
- Actores sectoriales. Organizaciones, referentes. Marco normativo y resoluciones de los CCSS que puedan afectar al proyecto.
- Alcance del proyecto. Herramientas a desarrollar y amplitud del sector o subsector focalizado (heterogeneidad de procesos y

subprocesos, cantidad y diversidad de empresas, distribución geográfica y dispersión, cantidad aproximada de cargos, homogeneidad/diversificación en materia tecnológica y de organización del trabajo).

- Antecedentes y recursos disponibles en las organizaciones del sector (experiencias previas en la materia, expertos sectoriales formados, instancias o instituciones bipartitas que puedan servir de plataforma de trabajo, fuentes de financiamiento propio, etc.).
- Dinámica de diálogo social y toma de decisiones de las partes involucradas (organizaciones contrapartes, cultura de diálogo social, liderazgos, modalidades y tiempos requeridos para la toma de decisiones en las organizaciones, entre otros).
- Tiempos / plazos del sector (estacionalidades, vacaciones sectoriales, plazos a cumplir, por ejemplo, Consejos de Salarios, etc.)

A partir del análisis de estos elementos y otros que eventualmente puedan surgir en el transcurso de la elaboración del proyecto, será necesario elaborar una planificación general realista.

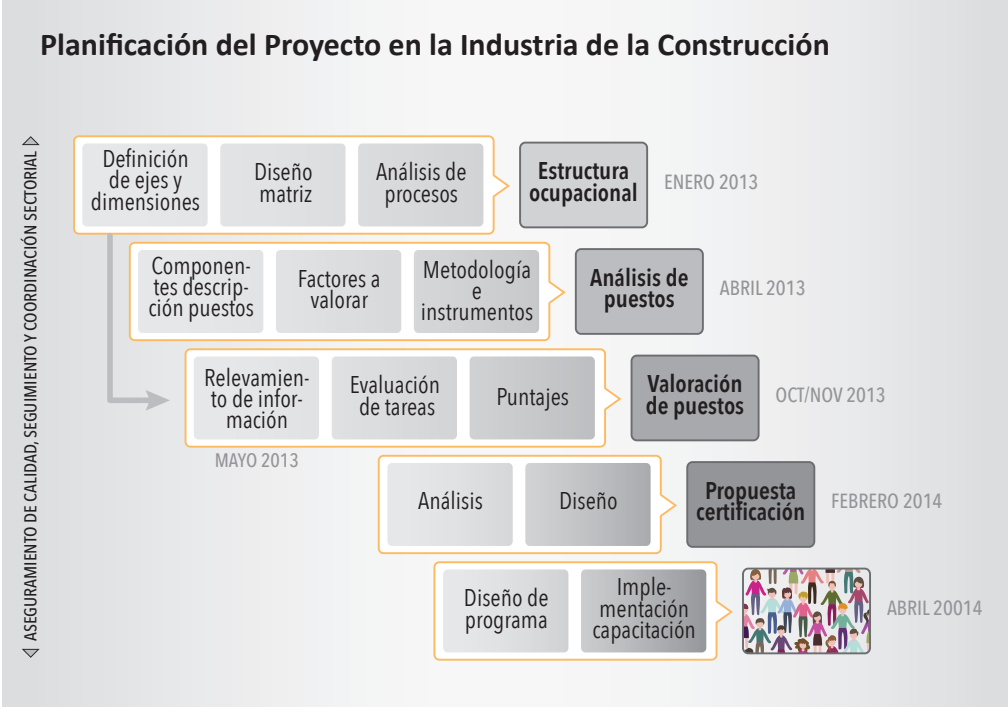


PLANIFICACIÓN

Planificación

◀ ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN SECTORIAL ▶





Es necesario tener en cuenta que en la medida que no se trata de proyectos de “gabinete” sino de procesos que implican una amplia participación e involucramiento de los actores, generalmente se produce una tensión entre los ritmos y realidades sectoriales y las exigencias, fundamentalmente en materia de tiempos, que imponen los proyectos. Esta tensión exige una gran capacidad de adaptación, flexibilidad y solución de problemas por parte del equipo técnico.

En este marco, resulta esencial que el equipo no pierda de vista que la clave del éxito del proyecto no es el cumplimiento de los plazos y el cronograma previsto - que sin lugar a dudas debe tenerse presente - sino el logro de productos que respondan a las necesidades del sector y cuenten con su aprobación. Desde esta perspectiva, se deben buscar incansablemente estrategias para la compatibilización y la superación de la tensión constante entre las necesidades y los tiempos del proyecto y las necesidades y los tiempos del diálogo y la negociación entre los actores, teniendo en cuenta que son ellos los protagonistas del proceso y los destinatarios de los productos.

¿Cómo se integra a la planificación el soporte informático?



The screenshot shows the ETIP website interface. At the top, there's a header with the title 'ETIP Evaluación de Tareas de la Industria Papelera' and a colorful geometric logo. Below the header is a navigation bar with links: Inicio, Participantes, Metodología, Marco de competencias, Valoración, Cargos, Para editar, Estado Ocupaciones, Valoración, Glosario, and Foro. On the right side of the navigation bar are links for 'Mi cuenta' and 'Cerrar sesión'. The main content area is titled 'Inicio' and contains several paragraphs of text describing the project's origin, objectives, and the methodology used. At the bottom of the page, there is a footer with logos for 'afp' and 'A.P.C.U.', contact information for 'Avda. Uruguay 1238' and '(+598) 2902 0557 int. 141 / 347', and an email address 'papeleros@iloguest.org'.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- » Para el logro de los objetivos de los proyectos sectoriales de análisis y valoración ocupacional, es fundamental el compromiso de los actores sociales, de modo de asegurar una activa participación tanto de empleadores y trabajadores, como de las organizaciones que los nuclean.
- » Las condiciones necesarias para llevar adelante los procesos de diseño e implementación de las herramientas sectoriales en un marco de diálogo, deben desarrollarse en todas las fases del proyecto (la gestación de la demanda, la elaboración y concreción del proyecto, y –por último- su ejecución).
- » La aplicación y contextualización del proyecto deben responder a una *demandasectorial* basada en una necesidad claramente percibida por parte del propio sector y consensuada entre empleadores y trabajadores.

- » Es esencial contar con referentes empresariales y sindicales, legitimados recíprocamente como interlocutores en los procesos de negociación, que tengan una mirada estratégica sobre el desarrollo del sector.
- » Para la elaboración del proyecto un aspecto relevante es identificar con claridad cuál es el objetivo del mismo, aclarando las expectativas y deconstruyendo algunas de las prenociones ligadas al mismo.
- » Los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto, y garantizar el cumplimiento de sus objetivos con calidad, deben ser estimados a partir del alcance del proyecto y de información actualizada sobre la realidad sectorial.
- » Finalmente para emprender el proceso de diseño y planificación es necesario formalizar acuerdos sobre cómo se articularán los ámbitos técnicos y políticos del proceso: rol de los actores, ámbitos de toma de decisiones políticas y/o técnicas, instancias de participación, etc.
- » En la fase de ejecución es fundamental una adecuada selección y participación de los participantes en las diferentes instancias de trabajo del proyecto, tanto de los referentes sectoriales como de los técnicos facilitadores de los procesos de negociación y de búsqueda de soluciones técnicas de calidad.



LECCIONES APRENDIDAS

- En las diversas etapas del proyecto es necesario cruzar diversas fuentes de información de modo de lograr un diseño ajustado a la realidad. La inmersión en el contexto sectorial es un elemento fundamental para el logro de los objetivos tanto en la fase de diseño como de ejecución.
- Estas fuentes de información permiten analizar los datos disponibles cuantitativos como cualitativos sobre las características del sector: realidad tecnológica, visión a futuro, características de las relaciones y actores laborales, número de cargos, entre otros.
- Asimismo, la información debe ser recogida incorporando la mirada de referentes sectoriales que aporten una macro visión estratégica tanto política como técnica.
- Es así que resulta fundamental crear los ámbitos de participación técnicos y políticos acordes a la realidad del sector y acordar formalmente desde un comienzo los niveles de compromiso requeridos para el logro del Proyecto.
- La experiencia indica que cuantas más personas, niveles y funciones organizacionales se encuentran involucradas en los procesos de construcción colectiva, mayor será la apropiación de los productos y el uso adecuado de los mismos.
- Es fundamental sensibilizar al conjunto del sector desde el inicio del proyecto, lo que supone el desarrollo de una estrategia de comunicación que difunda y explique los objetivos, características y etapas del proyecto a todos aquellos integrantes del sector.
- Que el equipo técnico juegue un rol proactivo y propositivo, desde el inicio. Esto requiere un compromiso técnico de consecución de calidad y cumplimiento de los plazos establecidos, pero también flexibilidad para ajustar los productos a la realidad y ritmos sectoriales, a medida que se implementa el proyecto.
- Por último, el equipo, además de contar con capacidad técnica debe lograr su legitimidad mediante la equidistancia con los intereses de las partes, encontrar sus puntos comunes y orientarlas hacia fines/beneficios compartidos.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 4

Seguimos trabajando en el sector o subsector seleccionado.

ACTIVIDAD

- Identifique el objetivo, las etapas y modalidades de participación de los actores en un Proyecto sectorial para el diseño e implementación de las herramientas de gestión sectorial.
- Busque y analice información sobre los aspectos a tener en cuenta para planificar el Proyecto.
- Analice el rol del equipo técnico para llevar adelante el Proyecto.

Las autoevaluaciones tienen como objetivo principal que el lector pueda verificar los aprendizajes focalizados en cada capítulo y, a la vez, generar productos útiles para el trabajo en un sector o subsector.

Si Ud. está involucrado en un proceso de formación, le sugerimos que en conjunto con su facilitador o tutor acuerde las modalidades de presentación del trabajo, los plazos de entrega, así como especificaciones respecto a los productos que, de manera genérica aquí se solicitan.

RESULTADO ESPERADO

Una propuesta preliminar de Proyecto, destinada a los actores sectoriales que incluya en un máximo de 3 páginas en Word o 4-5 diapositivas, los siguientes aspectos:

- El objetivo del Proyecto y las etapas de trabajo con una breve descripción de cada una de ellas.
- Una síntesis de la información sectorial obtenida a considerar para el planificar, incluyendo al menos: i) Situación y perspectivas del sector, tipología de empresas y personal ocupado. ii) Transformaciones, tendencias e innovaciones. iii) Actores sectoriales. iv) Alcance del proyecto. v) Tiempos / plazos del sector, si corresponde.
- Un esquema de los ámbitos que Ud. propone para asegurar la participación de los actores sectoriales, explicando brevemente sus respectivas funciones.

Presente a su tutor o facilitador y/o a los actores sectoriales. Comparta con sus compañeros, en forma presencial o a través del foro.

BIBLIOGRAFÍA

- > Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Tesis Doctoral*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo.
- > Billorou, N., Iannino, X., Nión, S., & Sandoya, J. (2018). *Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social: la experiencia de Uruguay*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Chicha, M. T. (2008). *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf
- > Fernández, A., Lanzilotta, B., Mazzuchi, G., & Perera, J. M. (2008). *La negociación colectiva en Uruguay: análisis y alternativas*. Montevideo, Uruguay: Centro de Investigaciones Económicas. Programa de Modernización de las Relaciones Laborales - Universidad Católica del Uruguay. Obtenido de <http://www.cinve.org.uy/wp-content/uploads/2013/01/Negociacion-Colectiva.pdf>
- > Ishikawa, J. (2004). *Aspectos clave del Diálogo Social Nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/aspectos_clave_del_DS_nacional.pdf
- > McCormick, E. J. (1979). *Job analysis: methods and applications*. New York, Estados Unidos: Amacom.
- > OCDE. (2016). *Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte diagnóstico: Perú 2016*. Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- > OIT. (10 de junio de 2008). *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Conferencia Internacional del Trabajo en su nonagésima séptima reunión*. Ginebra: Organismo Internacional del Trabajo. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371206.pdf
- > OIT. (2009). *Marco de Políticas y Estrategias 2010-2015. Haciendo realidad el trabajo decente*. Ginebra: Organismo Internacional del Trabajo.

- > OIT. (mayo de 2018). *Recomendación 195*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEX-PUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195
- > Proyecto Actualización de la estructura ocupacional y las descripciones de cargos de la IDM. (2015). *Informe final*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto CETFOR - OIT/Cinterfor. (2017). *Descripciones de cargos del Inefop. Informe final de Asistencia Técnica*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Evaluación de Tareas de la Industria del Papel y la Celulosa del Uruguay. (2015). *Informe final*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Evaluación de Tareas en la Industria de la Construcción. (2014). *Informe final*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.

Este libro se terminó de imprimir
en el Departamento de Publicaciones de OIT/Cinterfor
en Montevideo, Julio 2018.
Hecho el Depósito Legal número 372356

